

SEGMENTTIEN TUNNISTAMINEN ASIAKKUUDENHALLINNAN AVULLA

Case Yritys Y:n loppukäyttösegmenttien kehitys

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Annemari Murtovaara-Kenakkala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MURTOVAARA-KENAKKALA:
ANNEMARI

Segmenttien tunnistaminen asiakkuuden-
hallinnan avulla

Liiketalouden opinnäytetyö, 63 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee puolikemiallisen aallotuskartongin kulutuksen kehitystä valituilla markkina-alueilla ja loppukäyttösegmentteittäin vuoteen 2020 mennessä. Sen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat case -yrityksen kannalta ne loppukäyttösegmentit, joihin yrityksen tulisi panostaa selvittääkseen alati kovenevassa kilpailussa.

Teoriaosuudessa selvitetään asiakkuudenhallinnan ja segmentoinnin merkitystä menestyksessä kamppailussa kilpailijoita vastaan business-to-business -markkinoilla. Yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, joten hyvän asiakastuntemuksen lisäksi yrityksen tulee ymmärtää organisaatioiden merkitys ostoprosessissa. Lisäksi yritykseltä vaaditaan syvää tietämystä markkinoista ja kilpailijoista.

Empiriaosuudessa perehdytään aaltopahviteollisuuteen ja siinä esitellään opinnäytetyön case -yritys ja sen nykyinen asiakassegmentointi. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja se sisältää sekä primaarista että sekundaarista aineistoa. Primaariaineisto ymmärretään aineistoksi, joka on itse kerättyä. Tässä opinnäytetyössä se on yrityksen laatu- ja myyntijärjestelmästä kerättyä tietoa asiakas- ja loppukäyttösegmenteistä. Sekundaariaineistolla tarkoitetaan muiden keräämää aineistoa ja tässä yhteydessä se on kansainvälisen markkinatutkimuskonsultin tekemä tutkimus loppukäyttösegmenttien kehityksestä vuoteen 2020 mennessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on verrata näitä kahta aineistoa toisiinsa.

Tutkimuksesta selviää, että yritys on niillä loppukäyttösegmenteillä vahva, joissa kasvua seuraavan vuosikymmenen aikana ei ole odotettavissa. Samalla se on heikompi puolestaan niillä loppukäyttösegmenteillä, joissa kasvua on odotettavissa.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, segmentointi, organisaation ostaminen, ostokäyttäytyminen, kilpailijat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MURTOVAARA-KENAKKALA: Identifying segments through CRM
ANNEMARI

Bachelor's Thesis in Business Studies 63 pages, 2 appendices

Autumn 2011
ABSTRACT

This thesis examines the consumption of semi-chemical fluting in specific market areas as well as end-use segments by 2020. The aim of the study is to find out which end-use segments the case company should focus in order to survive in the continuously competitive industry.

In the theoretical part of the study the aim is to define the importance of customer relationship management (CRM) and segmentation in business-to-business - markets in order to succeed in the struggle against competitors. Companies are competing for the same customers. Therefore, companies need to have, in addition to good customer knowledge, an understanding of the significance of the organisation in the buying process. Furthermore, a deep knowledge of markets and competitors is vital.

The empirical part of the study introduces containerboard industry as well as the case company and its customer segmentations. The research method for this study is qualitative and it includes both primary and secondary material. The primary material is understood as being material that is collected by one's own self. In this thesis it refers to information gathered from the case company's quality and sales system relating to customer and end-use segmentations. The secondary material, in this case, means material that is collected by another party. In other words, material collected via a survey carried out by an international marketing consultant who studied the development of end-use segments by 2020. The primary and secondary material will be compared to each other in this study.

As a result of this study it appears that the case company is strong in the end-use segments where growth is not foreseeable in the future. At the same time, the company tends to be weak in the area where growth is expected to increase.

Key words: customer relationship management, segmentation, organisational buying, buying behaviour

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja raja	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	BUSINESS-TO-BUSINESS MARKKINOIDEN ASIAKAS- JA MARKKINATUNTEMUS	6
2.1	Asiakkuudenhallinta	6
2.1.1	Segmentointi	10
2.1.2	Segmentointiperusteet	12
2.2	Organisationaalinen ostaminen	15
2.2.1	Ostoprosessiin osallistuvat	16
2.2.2	Ostotilanteiden luokittelu	18
2.3	Markkinat ja kilpailijat	20
3	CASE: PUOLIKEMIALLISEN AALLOTUSKARTONGIN KYSYNNÄN KEHITYS LOPPUKÄYTTÖSEGMENTEITTÄIN	25
3.1	Aaltopahviteollisuus	25
3.1.1	Aaltopahvin raaka-aineet	26
3.1.2	Aaltopahvi	26
3.1.3	Puolikemiallinen ja kierrätyskuitupohjainen aallotuskartonki	27
3.1.4	Sc-flutingin markkinat ja tuotanto	28
3.2	Case -yritys: Yritys Y	32
3.3	Tutkimuksen tausta ja aineistonkeruumenetelmät	35
3.4	Tutkimuksen tulokset, primaarinen tutkimus	37
3.5	Tutkimuksen tulokset: sekundaarinen tutkimus	45
3.5.1	Sc-flutingin loppukäyttösegmentit	50
3.5.2	Sc-flutingin loppukäyttösegmenttien kehitys	52
3.6	Johtopäätökset	53
4	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Joka vuosi yli 10 miljoonaa tonnia muovia päätyy valtameriin aiheuttaen pysyviä ja vakavia ongelmia merien ekosysteemille. Lisäksi yli 30 % maailman ruoasta pilaantuu huonon pakkaamisen vuoksi. (Stora Enso 2010.) Ympäristöystävällinen pakkaus valmistetaan uusiutuvasta raaka-aineesta ja on kierrätettävä ja biohajoava kuten esimerkiksi aaltopahvipakkaus. Kunnollinen pakkaus suojaa niin hedelmiä kuin vihanneksiakin ja saa tuotteet säilymään niin, etteivät pitkät kuljetusmatkatkaan ole esteenä niiden pysymiselle tuoreina. Näin hedelmät ja vihannekset kulkevat herkullisena syötäväksi jokaisen ruokapöytään asti.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö on lähtöisin työelämästä. Sen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää puolikemiallisen aallotuskartongin kysynnän kehittyminen seuraavan viiden, jopa kymmenen vuoden kuluessa tietyillä valituilla markkina-alueilla ja lopukäyttösegmenteittäin. Yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa aaltopahvin jalostajista, jotka pakkaavat tuotteita itse tai myyvät aaltopahvilaatikoita edelleen pakkausteollisuudelle. Koska tässä työssä oleva tuote on tuotantohyödyke ja kauppaa käyvät isot organisaatiot, asioita tarkastellaan business-to-business -näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen toimintaympäristö tulee muuttumaan asiakkaiden ja kilpailijoiden toimesta jo lähitulevaisuudessa; kilpailu kiristyy ja asiakkaiden vaatimukset kasvavat. Jotta yritys pystyisi vastaamaan näihin haasteisiin, sen tulisi tunnistaa olemassa olevat vahvuudet ja mahdolliset potentiaalit.

Yrityksen keskeinen resurssi ovat asiakkaat, joita ilman yritys ei käytännössä voi toimia. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on tehostaa yrityksen asiakkuuksien tarkoituksellista johtamista. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys tarkastelee asiakkuuksiin liittyviä asioita asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi asiakkuudenhallinnan avulla yritys päättää, mitä asiakkuuksia se haluaa kehittää ja mihin asiakkuuksiin se haluaa panostaa. Tällä tavalla yritys pyrkii lisäämään asiakkaittensa aikomuksia ostaa nimenomaan omalta yritykseltä kilpailijoiden sijaan. Hyvällä asiakkuudenhallinnalla pystytään tunnistamaan myös asiakkaiden ostokäyttäytymistä, jonka

perusteella on helpompi tehdä yhä tarkempaa segmentointia. (Mäntyneva 2001, 9, 11-12.)

Yksi markkinoinnin peruskäsitteistä on segmentointi. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien tavoittelemista ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että kun tunnetaan valitun kohderyhmän odotukset ja tarpeet, ne pystytään täyttämään kilpailijoita paremmin ja kannattavammin. (Bergström & Leppänen 2009, 150).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen kannalta ne tärkeimmät asiakas- ja loppukäyttökohteet, segmentit, joihin yrityksen tulisi tulevaisuudessa panostaa, jotta se selviytyisi alati kovenevassa kilpailussa. Opinnäytetyön toimeksiantaja, Yritys Y, on yksi maailman johtavista puolikemiallisen aallotuskartongin valmistajista. Yritys valmistaa uusiutuvasta kuituraaka-aineesta, ensikuidusta, puolikemiallista aallotuskartonkia eli flutingia aaltopahviteollisuuden tarpeisiin. Vuonna 2009 puolikemiallisen flutingin maailmanlaajuinen tuotanto ja kulutus olivat vajaat yhdeksän miljoonaa tonnia, josta skandinaavisen flutingin osuus vajaat miljoona tonnia (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011). Tässä opinnäytetyössä keskitytään skandinaavisen flutingin asiakas- ja loppukäyttösegmentteihin.

Aallotuskartonki ei ole lopputuote, vaan vaatii jatkojalostusta. Tuotteen pääasiallisia loppukäyttökohteita ovat hedelmä- ja vihanneslaatikot, joilta vaaditaan puhautta ja kosteuden kestoa sekä esimerkiksi elektroniikkapakkaukset, joilta vaaditaan kestävyyttä. Tuotteen markkinat ovat maailmanlaajuiset ja valmistajia useita kymmeniä. Skandinaavisiksi ja täysin samanlaista tuotetta valmistavaksi tuottajiksi lasketaan yksi kotimainen ja kaksi ulkomaista kilpailijaa. Kilpailua lisää myös korvaava tuote, kierrätyskuitupohjainen aallotuskartonki eli wellenstoff, jonka tekniset ominaisuudet ovat lähellä ensikuituista aallotuskartonkia. Kilpailun yhä kiihtyessä yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta on tärkeää tietää, miten puolikemiallisen aallotuskartongin markkinat kehittyvät niin loppukäyttökohteittain kuin maantieteellisestikin. Flutingia viedään ympäri maailmaa yli 50 maan aaltopahvitarpeisiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat tulevaisuuden kannalta ne loppukäyttösegmentit, johon yrityksen tulisi panostaa?
2. Miten valittuja segmenttejä voitaisiin johtaa ja kehittää?

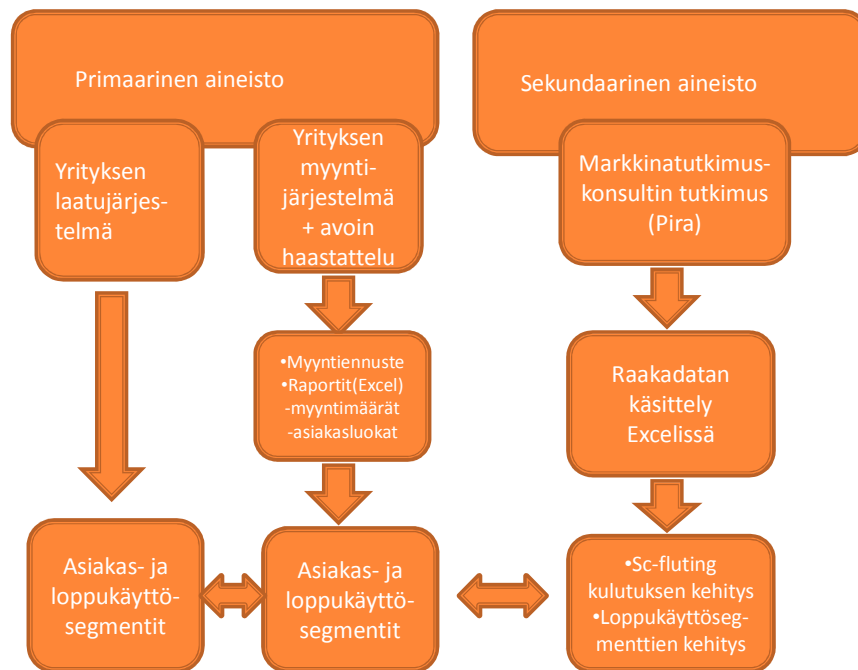
Loppukäyttösegmenttien kasvun kehityksen selvittäminen auttaa organisaatiota suuntaamaan markkinointi- ja kilpailustrategiaansa oikeille segmenteille.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa on tavoitteena löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004,152.)

Tutkimuksessa käytetään sekä primaarista että sekundaarista aineistoa. Primaarisella aineistolla tarkoitetaan tietoaaineistoa, jonka tutkija on itse kerännyt. Sekundaarinen aineisto on muiden keräämää aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2004,175.) Primaarisena aineistona käytetään yrityksen myyntijärjestelmästä saatavia asiakasraportteja myynnin volyymien ja asiakas- ja loppukäyttösegmenttien todentamiseksi ja niitä verrataan yrityksen laatujärjestelmässä esitettyihin segmentteihin. Raportteja on käsitelty Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. Lisäksi primaarisena aineistona käytetään yrityksen markkinointi- ja myyntijohtajan avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa on tarkoituksena tutkiskella haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä sitä mukaa, kun ne tulevat esiin keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2004,175, 198). Sekundaariaineistona käytetään kansainvälisen markkinatutkimuskonsultin, Piran, tekemää tutkimusta puolikemiallisen aallotuskartongin (sc-fluting) kulutuksen kehityksestä sekä loppukäyttösegmenttien kehityksestä vuoteen 2020 mennessä. Tutkimuksesta on olemassa raakadataa, jota on tässä opinnäytetyössä käsitelty myös Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Markkinatutkimuksen tuloksia verrataan yrityksen tekemään myyntiennusteeseen sekä

myyntijärjestelmästä selvitettyihin asiakas- ja loppukäyttösegmentteihin. Tutkimuksen taustoja ja menetelmiä esitellään tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 3.3. Tutkimuksen etenemistä voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen

Kuvion 1 mukaan tutkimuksen avulla voidaan selvittää, kuinka hyvin yrityksen laatu- ja myyntijärjestelmässä oleva tämänhetkinen asiakas- ja loppukäyttösegmentointi vastaa markkinatutkimuskonsultin tekemään loppukäyttösegmenttien kehitykseen. Lisäksi nähdään kuinka hyvin yrityksen myyntiennuste ja sc-flutingin kulutuksen kehityksen ennuste vastaavat toisiaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa selvitetään työn taustaa, tavoitetta, rajausta sekä tutkimusmenetelmän ja -aineiston valintaa.

Toisessa luvussa perehdytään asioihin, jotka ovat tunnusomaisia business-to-business -markkinoilla. Ilman asiakkuudenhallintaa ei eri segmenttejä voida luoda

ja johtaa. Koska tutkimuksessa keskitytään loppukäyttösegmentteihin, on ymmärrettävä segmenttien ryhmittelyn merkitys segmenttien hallinnassa. Ryhmittelyn avulla saadaan selville kohderyhmän käyttötarpeet ja ostokäyttäytymisen tyypillisimmät piirteet. Markkinoiden muuttuessa nopeasti yrityksen on pystyttävä reagoimaan asiakkaiden vaatimuksiin. Kun myytävänä tuotteena on tuotantohyödyke, ostajina toimivat suuret osto-organisaatiot, joiden pyrkimyksenä on tehdä mahdollisimman tehokas osto. Jotta markkinoilla pysyttäisiin kilpailukykyisinä, yrityksen tulee ymmärtää ostajien käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Tässä luvussa selvitetään myös markkina- ja kilpailijatuntemuksen vaikutusta yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa tarkastellaan case -yrityksen toimintaympäristöä eli aaltopahviteollisuutta, tutustutaan itse tuotteeseen ja sen markkinoihin sekä esitellään case -yritys, sen nykyiset asiakas- ja loppukäyttösegmentit. Lisäksi tässä luvussa esitetään primaarisen ja sekundaarisen tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto jatko-toimenpideehdotuksineen.

2 BUSINESS-TO-BUSINESS MARKKINOIDEN ASIAKAS- JA MARKKINATUNTEMUS

Business-to-business (b-to-b) -markkinat ymmärretään yritysten välisinä markkinoina. Hyödykkeiden hankinnasta vastaavat organisaatiot. Käyttötarpeet ovat useimmiten rationaalisempia kuin kuluttajien tarpeet ja ostaminen on jatkuvaa ongelmanratkaisua, johon markkinoijan tulisi kyetä vastaamaan. (Bergström ym. 2009,145.)

Yhteistä b-to-b -markkinoille ja kuluttajamarkkinoille on se, että molemmissa ihmiset toimivat ostajan roolissa ja tekevät päätöksiä tarpeiden tyydyttämiseksi. Kuitenkin suurin ero näiden kahden edellä mainitun välillä on markkinan rakenteen ja kysynnän, ostoryhmän luonteen, päätöksentekotyyppien sekä päätöksentekoluonteen osalla. (Armstrong & Kotler 2005, 166.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen strategiset haasteet seuraavan viiden vuoden aikana tulevat liittymään toimintaympäristön muutoksiin ja erityisesti kiristyvään kilpailuun ja tämän vuoksi myös asiakkuudenhallintaan ja segmentointiin. Jotta yritys pystyisi vastaamaan näihin haasteisiin, sen tulisi tunnistaa olemassa olevat vahvuudet ja mahdollisuudet. Tässä luvussa perehdytään b-to-b -markkinoiden erityispiirteisiin ja käsitellään niitä asioita, jotka koetaan oleelliseksi tämän tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi ilman asiakkuudenhallintaa yritys ei voi ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Hyvän asiakastuntemuksen avulla yritys pystyy pilkkomaan markkinansa pienempiin osiin ja keskittymään tärkeimmille ja kannattavimmille segmenteille.

2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnalla (Customer Relationship Management) on useita erilaisia määritelmiä. Dychén (2002, 4-5) mukaan CRM:n avulla voidaan kuvata asiakasarvo eli yksinkertaisesti se mitkä asiakkuudet kannattaa säilyttää tai mistä kannattaisi luopua. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan myös motivoida arvokkaita asiakkaita pysymään uskollisina ja ostamaan uudelleen.

Toisen määritelmän mukaan CRM on pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden jatkuvaa kehittämistä. CRM:n avulla yritykselle varmistetaan yhdenmukainen tapa menetellä asiakassuhteissa, toimiva uusasiakashankinta ja kestävien asiakassuhteiden ylläpitäminen sekä tehokas ja kannattava prosessi. (Hannus 2004,133.)

Asiakaslähtöisyyteen tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Kun yritys parantaa saavutettavuuttaan tiettyihin asiakasryhmiin, se saa siitä helposti kilpailuetua. Vuorovaikutteinen yritys on jatkuvassa yhteydessä nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin. Arvontuotannon avulla yritys optimoi prosessinsa asiakkaan kanssa yhteensopiviksi. Jos yritys pystyy jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan asiakkaisiin nähden, se pystyy vahvistamaan kilpailukykyään. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Heger 1999, 23-25.)

Mäntyneva toteaa (2001, 15), että menestyminen asiakkuudenhallinnassa edellyttää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tunnistamista. Yritys, joka tuntee asiakkaansa parhaiten, pystyy ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja reagoimaan sen mukaisesti.

Asiakkaat tulee nähdä aktiivisina toimijoina, jotka osallistuvat asiakkuutensa kehittämiseen ja personointiin. Yrityksiltä vaaditaan uudenlaista ajattelutapaa kokemusten luomisesta asiakkaille ottamalla samalla huomioon heidän erilaiset odotuksensa ja taustansa. Tärkeää ei ole pelkkä tuotekehitys, vaan ensisijaisesti asiakkaille luotu kokemus olla tietyn toimittajan asiakas. (Storbacka, Korkman, Mattinen, Westerlund 2001,18.)

Mitä asiakkuusajattelu on sitten antanut yrityksille? Yllättävää kyllä 72 % yrityksistä, jotka ovat investoineet yrityksissään CRM -ohjelmiin, on ilmoittanut saaneensa niistä vain vähän hyötyä. Syy tyytymättömyyteen on löytynyt joko liian kapea-alaisesta IT-sovelluksesta, ohjelmien huonosta implementoinnista tai hankkeita ei ole johdon puolelta tuettu riittävästi. (Lehtinen 2004, 19-20.) Samassa yhteydessä Lehtinen (2004, 21) viittaa LCR:ään, jolla tarkoitetaan asiakkuuksien aktiivista johtamista (Leading Customer Relationships). Lehtisen mielestä asiakkuuslähtöisen johtamisen toteutus koskee koko organisaatiota. LCR pitäisi nähdä toimitusverkkona, jonka yksi sidosresurssi asiakkaat ovat ja joiden näkökulmasta

verkkoa johdetaan. Asiakkaat toimivat aktiivisesti resurssina ja osallistuvat myös ohjaamiseen.

Asiakkaan haltuunotolla tarkoitetaan, että asiakassuhdetta kehitetään kohti pysyvää asiakkuutta. Kun asiakassuhdetta kehitetään ja jalostetaan, pyritään kohti syvällisempään asiakkaan tuntemukseen ja tarpeiden mukaiseen toimenpiteiden suorittamiseen. Tavoitteena on saada asiakas sitoutumaan yritykseen. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, Selinheimo 2002, 140.)

Uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen perustuu yrityksen kykyyn syventää tietämystään kohdemarkkinoistaan. Yrityksen on siis kerättävä tietoa markkinoiden tarpeista, ostoista, ostopaikoista, -ajoista ja -tavoista. (Kotler 1999, 165.)

Ne yritykset, jotka pystyvät luomaan asiakkaissa uskollisuutta, tulevat myös menestymään. Paavolan (2006) Tampereen yliopistolla tekemän väitöskirjan mukaan asiakasuskollisuutta aikaansaavat yritykset menestyvät muuttuvilla ja kilpailuilla markkinoilla muita paremmin. Yritykset suojaavat itsensä kilpailulta asiakasuskollisuuden avulla. Asiakasuskollisuus lisää tunnetusti myyntiä ja samalla kannattavuutta sekä alentaa kustannuksia.

Asiakasuskollisuuden tyypillisimpinä mittareina ovat esimerkiksi

- myyntimäärä
- myynnin arvon kehittyminen
- ostotiheyden muutokset
- asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina.

Ostokäyttäytymistä seuraamalla saadaan selville asiakkaan ostouskollisuus. Vaikka asiakas olisi kuinka tyytyväinen, se ei aina kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta. (Bergström ym. 2009, 488.)

Toisen näkökulman mukaan yritysten ja asiakkaiden suhteet tulevat monipuolistumaan, koska niihin liittyy yhä enemmän informaatiota ja kommunikaatiota.

Asiakasuskollisuus on alhaisempaa ja asiakkuus on jakautunut monen eri kilpaili-

jan kesken. Asiakkaiden tarpeissa tapahtuu jatkuvaa muutosta ja tämän vuoksi ne odottavat, että yritys vastaa näihin vaatimuksiin nopeasti. Asiakkaiden merkityksen kasvaessa ja samalla asiakkaiden hallinnan vaikeutuessa yritykselle on tärkeää, että se pystyy tuntemaan, ymmärtämään ja johtamaan asiakkaissa tapahtuvaa kehitystä. (Hellman 2003,25)

Miten muuten asiakasuskollisuutta voidaan mitata? Mittareita on monia. Yksi näistä on Net Promoter Score (NPS) -ohjelma, jonka avulla voidaan selvittää asiakkaan lojaliteettia kysymällä heiltä yksinkertaisesti: ”Kuinka todennäköistä on, että suosittelet yritystämme ystävällesi tai kollegallesi?” Vastausten perusteella asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään; suosittelijat, passiivit ja negatiivisesti suhtautuvat. (Net Promoter 2011.) NPS:n avulla asiakkuuden arvon maksimoinnista kiinnostuneilla on mahdollisuus kasvattaa yrityksen suosittelua ja oikaista vääriä käsityksiä, jotka voisivat johtaa negatiivisen tiedon leviämiseen ja asiakkuuden arvon laskemiseen. (Lojaali Interactive 2011.) Ohjelman avulla saatavia tuloksia on mahdollista hyödyntää strategisessa päätöksenteossa, asiakassegmenttien priorisoinnissa ja markkinoinnin tehostamisessa. Asiakassegmentit, jotka eivät ole samanlaisia motiivissa ostaa tai sitoutua yritykseen, eroavat todennäköisesti myös suositteluhalukkuudessa. NPS:n avulla yritys voi miettiä keskittyykö se palvelemaan suosittelijoita vai asiakkaita, jotka eivät ole tyytyväisiä ja puhuvat yrityksestä negatiivisia asioita. (Segmento 2011.)

Lehtisen (2004, 40) mielestä asiakkuuden lujuutta voidaan tarkastella myös asiakkaan kannalta, eli kuinka lujasti asiakas kokee olevansa asiakas. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavia tasoja on kolme: hintakeskeinen, rajoituksellinen ja tunteella sitoutuminen. Hintakeskeisille asiakkaille vain hinta on asiakkuuden tekijä. Rajoituksellisilla asiakkailla on sitovat sopimukset ja ne eivät vaihda toimittajaa. Tunteella sitoutuneet asiakkaat tuntevat asiakassuhteen sopivaksi ja niillä voi olla jopa henkilökohtaisia siteitä toimittajan henkilökuntaan. (Lehtinen 2004, 26-27.)

Edellä olevien määritelmien mukaan asiakkuudenhallinta nähdään yhtenä yrityksen peruskivistä. Asiakkuudenhallinnan apuna käytetään segmentointia, jonka avulla asiakkuudet voidaan eritellä esimerkiksi ostokäyttäytymisen mukaan. Eri asiantuntijat ovat samaa mieltä siitä, että eri asiakasryhmät pitää osata tunnistaa ja

valita, jotta jakaminen edelleen eri segmentteihin voitaisiin tehdä. Seuraavassa kappaleessa selvitetään tehokkaan segmentoinnin merkitystä asiakkuudenhallintaan.

2.1.1 Segmentointi

Rope (1998, 56) määrittelee segmentoinnin markkinoiden jakamisena ja ryhmitte-
lynä toisistaan erottuviin pienempiin osiin paremman tuloksen ja kannattavuuden
saavuttamiseksi. Segmentointi tarkoittaa siis erilaisten asiakasryhmien tavoittele-
mista ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että kun tunnetaan valitun kohde-
ryhmän odotukset ja tarpeet, ne pystytään täyttämään kilpailijoita paremmin ja
kannattavammin. (Bergström ym. 2009, 150).

Yritysmarkkinoilla asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tunteminen ja ymmär-
täminen on hyvin tärkeää. Onnistuneessa asiakassuhteessa ymmärretään asiakkai-
den tarpeet, toiveet ja käyttäytyminen. Myös ostokäyttäytymisellä on tärkeä mer-
kitys asiakkaiden segmentoinnissa. Ostokäyttäytymistä voidaan pitää jopa yhtenä
segmentointikriteerinä. (Korkeamäki ym. 2002, 183.)

Eräs merkittävimmistä markkinoinnin asiantuntijoista, Philip Kotler (2003, 296)
toteaa, että b-to-b -markkinat voidaan segmentoida samoilla periaatteilla kuin ku-
luttajamarkkinatkin. Tällaisia periaatteita voivat olla esimerkiksi maantieteelliset
tekijät, yrityksen tavoittelemat hyödyt, ostotiheys jne. Kotler kuitenkin korostaa,
että b-to-b -markkinoita segmentoitaessa tulisi tarkastella myös seuraavia tekijöi-
tä:

- demograafiset tekijät; mitä toimialaa palvellaan, minkä kokoisia asiakkai-
ta palvellaan ja mitä maantieteellistä aluetta tulisi palvella
- toiminnalliset tekijät; asiakkaan oma tuotantoteknologia, tuotteet, toimiala
sekä kapasiteetti
- ostolähestymiset; palvelemmeko osto-organisaatioita vai organisaatioita,
jotka ovat taloudellisesti vahvoja, palvelemmeko yrityksiä, joihin meillä
on pitkät kumppanuussuhteet vai ainoastaan kaikista halutuimpia asiak-
kaita

- tilannetekijät; palvelemmeko asiakkaita, jotka tarvitsevat nopeaa toimitusta, tiettyä spesifikaatiota vai keskitymmekö vain suurin tai pieniin tilauksiin
- persoonalliset tekijät; palvelemmeko yrityksiä, joilla on samat arvot kuin omamme ja jotka ovat lojaaleja meitä kohtaan.

Edelleen Kotlerin (2005, 6) mukaan ostajia voidaan ymmärtää vain jos ymmärtää käyttäytymis- ja organisaatitieteitä. Väestötieteen, psykologian, kulttuurituntemuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuntemus ovat perustana asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämiselle. Kun kyseessä on kansainvälinen yritys tai toimitaan kansainvälisesti, kulttuurit ja tavat vaikuttavat ostajan reaktioihin ja markkinoijan käytökseen. Myyvän organisaation tulee hallita kohdemaan kieli ja käyttää tarvittavia tittleitä. (Kotler 2003,222.)

Huolellisen segmentoinnin avulla yritys voi keskittyä asiakkaisiinsa, maksimoida resurssejaan ja korostaa taloudellista vahvuuttaan kilpailijoihin nähden. Segmentoinnin avulla yritys pystyy arvioimaan asiakkaittensa kannattavuutta ja tekemään päätöksiä siitä missä ja miten kannattaa kilpailla. Segmentointi kannustaa myös syventämään asiakasymmärrystä ja samalla arvostamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.(Dibb & Simkin 2008, 6.)

Asiakkuudet voidaan segmentoida sekä taloudellisesti että markkinakohtaisesti. Taloudellista segmentointia tehtäessä yrityksen pitää pystyä määrittelemään asiakkaiden nykyinen kannattavuus ja siihen liittyvä informaatio. Informaation perusteella asiakkuudet voidaan jakaa joko kannattavimpiin tai kannattamattomimpiin asiakkaisiin. (Mäntyneva 2001,41.)

Ropen (2005, 97) mukaan segmentoinnilla on tarkoitus ryhmittää markkinat selkeiksi homogeenisiksi joukoiksi, jotka eroavat ostoperusteiltaan tai ostokäyttäytymiseltään toisistaan. Saman tuotteen eri seikat muodostavat kilpailuedun perustan eli joku seikka voi olla yhdelle kohderyhmälle merkittävä, mutta toiselle täysin merkityksetön.

Markkinoita voidaan segmentoida monin eri tavoin. Markkinointia voi panostaa kuitenkin esimerkiksi vain yhdelle segmentille. Yhteen segmenttiin keskittymisellä on omat etunsa. Eräänä etuna on, että yritys pystyy identifioimaan segmentin ostajat paremmin ja suuntaamaan heille tuote- ja palveluratkaisuja hyvin tarkasti. Samalla yrityksellä on vähemmän kilpailijoita tarkasti rajatussa segmentissä. Lisäksi sillä on hyvät mahdollisuudet päästä segmentin avaintoimittajaksi ja saavuttaa suuri markkinaosuus ja kate. (Kotler 1999, 46.)

Jos siis segmentointi tehdään väärin perustein, yritys voi menettää kannattavuutensa tai pahimmassa tapauksessa se voi jopa lisätä yrityksen kustannuksia. Seuraavassa alaluvussa on mielenkiintoisia lähestymistapoja asiakkaiden segmentointiperusteisiin.

2.1.2 Segmentointiperusteet

Nopeasti muuttuvilla markkinoilla segmentointia pitäisi pystyä kehittämään ja tämä vuoksi yrityksen tulisi olla valmis vastaamaan esimerkiksi seuraaviin segmentointiin liittyviin kysymyksiin:

- Miten uusia asiakkaita käsitellään segmentissä ja miten se eroaa myöhemmin asiakkaan elinkaarella?
- Voiko asiakas olla eri segmenteissä eri aikoina eri tarkoitukseen ja miten asiakkaat luokitellaan näissä tilanteissa?
- Voivatko segmentit muuttua ajan myötä? kuinka usein segmenttejä tulisi päivittää?
- Miten segmentointi mittaa asiakkaan nykyistä arvoa, potentiaalia, tulevaisuutta?
- Milloin ja miten asiakkaita pitää käsitellä ja tunnistaa ilman segmenttiä?
- Miten organisaatio oppii tunnistamaan asiakkaat?

(Wyner 2002, 6-7.)

Wyner (2002,6) jatkaa, että tehokas segmentointi antaa mahdollisuuden investoida resursseja niihin asiakkaisiin, jotka ovat todella kiinnostuneita asiakkuudesta. Tässä menestyminen näkyy yrityksen kykyinä hankkia ja pitää kannattavia asiakkaita.

Segmentoinnin lähtökohtana voidaan pitää myös asiakkaiden erilaisuutta. Tarkoituksena on käyttää hyväksi asiakkaiden välisiä eroja. Nämä auttavat yritystä kehittämään tuotteita ja asiakkuusprosesseja. Segmentointi edellyttää myös asiakkaiden ostokäyttäytymistietojen tallentamista ja seuraamista. Asiakkuushistoriaa voidaan analysoida takautuvasti, jolloin segmentoinnissa etsitään asiakkaiden välisiä eroja ja joiden pohjalta luodaan asiakasryhmiä asiakkaan arvon mukaan. Prospektiivisessä segmentoinnissa asiakkaat ryhmitellään jonkin erityistoimenpidettä varten, esimerkiksi uusien asiakkuuksien solmimista varten. Asiakasvalinnan onnistuminen on yksi yrityksen kulmakivistä. (Storbacka ym. 1999, 39-41.)

Asiakkuudenhallinnan menestyksellinen toteuttaminen edellyttää kaksivaiheisen segmentoinnin toteuttamista. Segmentoinnin tavoitteena on ensisijaisesti ryhmitellä asiakkaat eri lohkoihin, esimerkiksi nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Toissijaisena tavoitteena on asiakkuuden elinkaaren vaiheen ja nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden määrittely markkinointiviestinnän sisällön, kanavan ja tiheyden toteuttamiseksi. Tällä tavalla luotu segmentointi sallii markkinointiviestinnän paremman osuvuuden ja tuloksellisuuden. (Mäntyneva 2001,26.)

Segmentointiperusteiden valintaan vaikuttaa myös yrityksen strategia. Segmentoinnin tulee heijastaa yrityksen strategisia tavoitteita. Segmentoinnin pitää pystyä myös selittämään miten valittu segmentti tuo kilpailuetua ja edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 70–72.)

Edellä mainittujen segmentointiperusteiden lisäksi yrityksen on mietittävä mitkä ovat sen vaihtoehtoiset strategiat markkinoiden segmentoinnissa. Markkinointistrategian suhteen yritys voi valita kolmesta eri vaihtoehdosta. Se voi toteuttaa segmentoimatonta markkinointia, selektiivistä markkinointia tai keskitettyä markkinointia. Tämän vaihtoehdon valinta on yritykselle strateginen päätös, joten sitä kannattaa harkita ja punnita monesta näkökulmasta. Segmentoimattomassa markkinoinnissa markkinat käsitellään kokonaisuutena. Tuote ja markkinointi suunnit-

tellaan siten, että ne miellyttävät mahdollisten asiakkaiden enemmistöä. Haittana on, että kaikkien asiakkaiden tarpeet eivät tule tyydytettyä ja kilpailuetu jää usein saavuttamatta. Selektiivisessä segmentoinnissa yritys suunnittelee erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut kullekin markkinalohkolle. Kaikille pyritään tarjoamaan jotakin toiveiden mukaan. Etuna on saavuttaa suurempi kokonaismyynti kuin segmentoimattomalla markkinalla. Selektiivinen segmentointi vaatii kuitenkin suurempia resursseja ja lisää näin kustannuksia. Se sopii kapeille erikoismarkkinoille, jossa on vähän asiakkaita ja ostoja harvakseltaan, mutta hankinnan koko on suuri. Keskitetyssä markkinoinnissa yrityksellä on markkinoillaan yksi tai useampi segmentti, joihin se keskittyy. Yritys voi saada vankan markkina-aseman valitulla markkinalohkollaan, koska se pystyy tyydyttämään segmentin tarpeet. Keskitetyllä segmentoinnilla saavutetaan säästöjä erikoistumalla tuotantoon, jakeluun ja myyntiin. Haittana on, että yritys on nojautunut liikaa yhteen segmenttiin ja on näin altis kilpailijoiden toimille. (Rope 2005, 161-164.)

Korkeamäki ym. (2002,186) tarkastelevat segmentointia useasta eri näkökulmasta. Makrotason segmentoinnissa keskitytään yrityksen ominaisuuksiin, kuten organisaation kokoon, sijaintiin ja rakenteeseen. Mikrotasolla pyritään tiedostamaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, henkilöitä, asenteita, toiveita ja tarpeita. Pesälähestymistavassa käsitellään ensin organisaatiota ja sen ominaisuuksia ja vasta sitten ostamiskäytäntöä ja ihmisiä ostopäätösten takana.

Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Sisäinen näkökulma tarkastelee yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä eli yksinkertaisesti myynnin volyymia ja kannattavuutta, johon vaikuttavat ostot, tuotanto ja logistiikka. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeita ja asiakkaita erilaistavia tekijöitä. (Ala-Mutka ym. 2004, 49-50.)

Edellä kuvattuihin segmenttien luomiseen ja valintaan vaikuttaa vahvasti organisaatioiden merkitys ostoprosessissa. Ostavalla organisaatiolla on monia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. B-to-b -markkinoilla ostokohteena on tuotanto-hyödyke ja tällöin toimitaan yleensä isojen osto-organisaatioiden kanssa. Organisaatioiden erilaisten sääntöjen ja tapojen tunnistaminen ostotilanteissa on hyvin merkittävää.

2.2 Organisationaalinen ostaminen

B-to-b -markkinoilla organisaatiot toimivat ostajina ja ostaminen nähdään suunnitelmallisempana kuin kuluttajien ostaminen.

Kotlerin mukaan (2003, 216-217) Webster ja Wind määrittelevät organisationaalisen ostamisen päätöksentekoprosesseiksi, joissa organisaatioilla on tarve tuotteisiin ja palveluihin vaihtoehtoisten toimittajien tunnistamisen, arvioimisen ja valinnan välillä. Näin ollen b-to-b -markkinat kattavat kaikki ne organisaatiot, jotka suorittavat ostotoimintaa jatkaakseen omaa toimintaa. B-to-b -markkinoilla on lukuisia ominaisuuksia, joiden perusteella ne eroavat jyrkästi kuluttajamarkkinoista. Yleensä ne ovat tekemisissä lukumäärällisesti pienempien, mutta sitä vastoin suurempien ostajien kanssa. Tämän vuoksi niillä on usein läheinen toimittaja-asiakas -suhde. Viime vuosina toimittajien ja asiakkaiden väliset suhteet ovat muuttuneet selvästi vastakkainasettelusta läheisiin ja integroituneisiin suhteisiin. B-to-b -markkinoilla ostamisen suorittavat ammattimaiset ostajat, joiden täytyy noudattaa yrityksen ostopolitiikkaa sekä mahdollisia rajoituksia ja erilaisia vaatimuksia.

Tuotantohyödykemarkkinoilla on yleensä vähemmän asiakkaita ja myyjiä kuin kuluttajamarkkinoilla. Asiakkaat ja myyjät tuntevat toisensa hyvin ja ovat usein kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Asiakassuhteet ovat pidempiä ja kertaostot suurempia kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostopäätösten tekeminen kestää useimmiten pidempään ja riskit kaupoissa ovat kuluttajamarkkinoita suuremmat. (Korkeamäki ym. 2002, 176.)

Organisaation ostokäyttäytymisestä Kotler (2003, 222) jatkaa, että b-to-b -markkinoilla ympäristössä vallitsevilla taloudellisilla tekijöillä on myös vaikutus asiakkaisiin. Ympäristötekijöitä voivat olla sillä hetkellä vallitseva tai odotetunlainen taloudellinen ympäristö kuten esimerkiksi kysynnän taso. Taloudellisena tekijänä voivat olla ostotottumukset, sijoitukset ja korot. Laskusuhdanteen aikana yritykset välttävät ylimääräisiä menoja, jolloin kysyntää on vaikea pitää samalla tasolla. Myös teknologian muutoksilla, ympäristön poliittisella kehityksellä ja kilpailun kehityksellä on vaikutusta organisaation ostamiseen.

Monet suuret yritykset keskittävät ostotoimintojaan hankintayksiköille, joiden tehtävänä on luoda yksityiskohtaisia tarjouspyyntöjä ja käydä lujia neuvotteluja toimittajien kanssa. Hankintayksiköt toimivat omien tulostavoitteiden ja menestysmittarien mukaan. (von Hertzen 2006, 36.)

Vitale ja Giglierano (2002, 58) ovat todenneet yksinkertaisesti, että menestyksessä yritysmarkkinoinnissa pitää ymmärtää miten organisaatiot ostavat ja kuinka yksittäiset henkilöt käyttäytyvät omissa päätöksentekoroolissaan organisaatiossa.

2.2.1 Ostoprosessiin osallistuvat

Ostoyksikkö koostuu kaikista niistä yrityksen henkilöistä ja ryhmistä, jotka osallistuvat ostamisen päätöksentekoprosessiin samoin tavoittein ja riskein. Ostoprosessiin osallistuvat jäsenet voidaan jakaa seitsemään erilaiseen ryhmään, joita ovat:

- ✓ aloitteentekijät, jotka pyytävät jotakin hankittavaksi. He voivat olla tuotteen käyttäjiä tai muussa roolissa organisaation sisällä.
- ✓ käyttäjät, jotka käyttävät itse tuotetta. Käyttäjät tekevät monesti hankintaehtotuksia ja auttavat määrittelemään tuotteen vaatimuksia.
- ✓ vaikuttajat, jotka auttavat määrittelemään hankinnan yksityiskohtia ja antavat tietoa vaihtoehtoja arvioitaessa. Vaikuttajat ovat yleensä erilaisia asiantuntijoita, kuten esimerkiksi teknisiä asiantuntijoita.
- ✓ päättäjät, jotka päättävät tuotteelle tai toimittajalle asetettavista vaatimuksista.
- ✓ hyväksyjät, jotka hyväksyvät päättäjien tai ostajien ehdottamat toimenpiteet.

- ✓ ostajat, jotka valitsevat toimittajat ja hankintaehdot. Ostajat ovat isossa roolissa, kun neuvotellaan tai valitaan toimittajaa.

- ✓ portinvartijat, jotka estävät myyntihenkilön pääsyn ostoyksikköön.

(Kotler 2003, 221)

Yrityksen osto-organisaatiot voivat muuttaa muotoaan ja jäsenten rooli voi muuttua. Yksi henkilö voi olla mukana monessa eri ostotilanteissa tai oston kohde voi muuttua. (Korkeamäki ym. 2002, 179.)

Osto-organisaatioissa toimivat ammattiostajat eivät toimi yksin. Taustalla vaikuttaa suuri joukko muuta henkilöstöä, joilla on tärkeä vaikutus ostopäätöksen tekoon ja ennen sitä tarjolla olevien toimittajien valintaan. Mitä suurempi on hankinta, sitä enemmän henkilöitä osallistuu päätöksen tekoon. Myös myyjäyrityksen ja tuotteen brändillä on tärkeä merkitys ostopäätöstä tehtäessä. Jos kilpailevia tarjouksia on useita ja tarjoukset ovat teknisiltä ominaisuuksiltaan tai hinnoiltaan samaa tasoa, valinta kohdistuu tunnetumpaan ja mielikuvaltaan positiivisempaan brändiin. (von Hertzen 2006, 38.)

Ropen (2005, 64-67) mukaan ostoprosessi etenee usein vaiheittain ja ostoprosessiin osallistuvat toimivat erilaisissa rooleissa ostoprosessin aikana. Ostoprosessin aluksi organisaatiolla on tarve hankintaan. Tarpeet voivat olla toiminta- tai täydennystarpeita. Toimintatarpeet ovat yleensä organisaation perustarpeita, kuten esimerkiksi raaka-aineiden hankintaa. Täydennystarpeet voivat olla koulutukseen tai konsultointiin liittyviä tarpeita. Tarpeiden määrittelyn jälkeen yritys alkaa etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja tarpeiden täyttämiseen. Se etsii tietoa eri tuotteiden tai palvelujen tarjoajista, joten tässä vaiheessa on tärkeää, että ratkaisuntarjoaja on tarpeeksi tunnettu ja sillä on hyvä maine markkinoilla. Kun tarjokkaita on sopiva määrä, yritys valitsee tarvekriteerien pohjalta parhaan mahdollisen kokonaisuuden. Vaikka kyseessä on organisaation päätökset, niiden takana ovat aina ihmiset, jotka ovat osa organisaatioita. Henkilöiden mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat hyvin merkityksellisesti siihen, mikä yritys todetaan parhaimmaksi. Ostovaiheesta voidaan erotella kaksi eri osaa eli ensiksi mistä ostetaan ja toiseksi itse oston tekeminen. Joskus voi käydä niin, että joudutaankin ostamaan toisesta paikasta

kuin miten ostopäätös oli tehty. Näin voi käydä jos ensisijaisella toimittajalla on vaikeuksia toimittaa tai yritys tarvitsee tuotteen nopeammin kuin toimittaja pystyy sen toteuttamaan. Ostoprosessin viimeinen vaihe on kokemusvaihe, jossa arvioidaan miten ostettu tuote vastaa niihin odotuksiin, jonka pohjalta osto tehtiin. Tärkeää on, että ostajan kokemus on positiivinen, koska se vaikuttaa yrityksen imagoon ja lisämyynnin saamiselle samalle asiakkaalle.

Ostoprosessissa ostavan osapuolen toimijat ovat mukana eri tavalla eri vaiheissa. Organisaatioiden ostajat ovat yleensä ostamisen ammattilaisia, joten myyjän on syytä hallita eri taktiikat neuvotteluissa myynnin onnistumiseksi. (Bergström ym. 2009, 146.)

2.2.2 Ostotilanteiden luokittelu

Organisaation ostopäätökset voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: uuteen ostoon, muokattuun uusintaostoon ja suoraan uusintaostoon. Niiden avulla voidaan määrittää kolme eri päätöksenteon ulottuvuutta ja edelleen ostajan hankintastrategiaa. (Solomon 2002, 354.)

Myös Kotler (2003, 219) luokittelee ostotilanteet uuteen ostoon, muokattuun uusintaostoon ja suoraan uusintaostoon. Suorassa uusintaostossa tuotetta tilataan säännöllisesti ja rutiininomaisesti. Ostaja valitsee toimittajan ”hyväksytyltä toimittajalistalta” ja voi tilata esimerkiksi automatisoidun systeemin avulla. Ulkopuoliset toimittajat yrittävät tehdä pieniä tarjouksia laajentaakseen niitä ajan myötä. Muokatussa uusintaostossa ostaja haluaa muuttaa tilausmäärää, hintaa tai muita ehtoja. Tilanne on jollakin tapaa muuttunut ja uusia päätöksiä tarvitaan sekä myyjän että ostajan taholta. Ulkopuoliset toimittajat näkevät mahdollisuuden paremman tarjouksen antamiseen. Uudessa ostossa tuote hankitaan ensimmäistä kertaa. Mitä suurempi hankinnan kustannus tai riski on, sitä enemmän tarvitaan päätöksentekijöitä ja tietoa ja sitä kauemmin kuluu aikaa päätöksentekoon.

Ostotilanteet pitää analysoida aina uudelleen, koska kilpailutilanne ja yrityksen ostopolitiikka voivat muuttua. Varsinkin uudessa ostotilanteessa yrityksellä ei ole

ostokokemusta ja osto-organisaatio joutuu arvioimaan usean eri vaihtoehdon välillä. Tässä tapauksessa myyjä voi osoittaa paremmuutensa ja sillä on parhaat mahdollisuudet päästä kilpailuun mukaan. (Bergström ym. 2009, 149.)

Ostoprosessi riippuu siis ostotilanteesta. Uudessa ostossa prosessin kaikki vaiheet käydään läpi, koska tilanne on organisaatiossa uusi ja aikaisempia kokemuksia ei ole. Ostoprosessin läpikäymiseksi ja mahdollisimman hyvään ratkaisuun organisaation kannalta tarvitaan paljon erilaista tietoa. (Korkeamäki ym. 2002, 182.)

Positiivisten ostokokemusten varmistaminen on erityisen tärkeää organisaatiomarkkinoilla. Tämä johtuu siitä, että organisaatiomarkkinat ovat yleensä suppea piiri, jossa kaikki tuntevat toisensa ja sana kulkee läpi ostajakunnan nopeasti. Organisaatiomarkkinat ovat myös rajatummalla, jolloin asiakastyytyväisyys vaikuttaa keskeisesti asiakassuhteen jatkuvuuteen. Kun yritys pystyy luomaan syvän ja henkilökohtaisen suhteen ostavan organisaation avainhenkilöön, asiakassuhdetta on vaikea ohittaa pelkällä korvaavalla tarjonnalla ja asiakassuhteen jatkuminen on varmemmalla pohjalla. (Rope 2005, 67.)

Yritysten pyrkimyksenä on sitouttaa asiakkaat koko iän kestäviin asiakassuhteisiin. Yritys pyrkii lisäämään osuuttaan asiakkaan liiketoiminnassa ja olemaan ainoa toimittaja. Uuden asiakkaan sitouttaminen suuremmaksi ja uskollisemmaksi asiakkaaksi vaatii monivaiheista kehitystä. Asiakassuhteen kehittymisessä voidaan nähdä useita eri rooleja. Ensiasiakkaan uusintaostoon vaikuttaa suuresti ensimmäisen ostokerran jälkeinen tyytyväisyys. Uusintaoston todennäköisyys on erittäin suuri, jos asiakas on tyytyväinen. Tyytymätön asiakas voi puolestaan kertoa tyytymättömyydestään muille, joka johtaa pahimmassa tapauksessa potentiaalisten asiakkaiden menetykseen. Uudestaan ostavat asiakkaat ovat yleensä kannattavimpia. Nämä asiakkaat ovat solmineet jatkuvan ostosuhteen yritykseen ja toimivat tottumuksesta. Tarpeiden kasvaessa ostot kasvavat. Kanta-asiakkaat voivat toimia yrityksen referenssinä. Yrityksen tulisi rohkaista tyytyväisiä asiakkaitaan kertomaan myönteisiä mielipiteitä yrityksestä ja sen tuotteista. Kumppanuudet ovat tyypillisiä yritysten välisissä suhteissa. Kumppanuusasiakkailta voidaan kysyä apua tuotteiden suunnitteluun. (Kotler 1999, 172-181.)

Seuraavassa luvussa selvitetään myös kilpailijoiden ja markkinoiden tuntemuksen merkitystä yrityksen kilpailukykyyn. Samoilla segmenteillä kilpaillaan usein samoista asiakkaista, joten jollakin tavalla yrityksen on pystyttävä erottumaan muista.

2.3 Markkinat ja kilpailijat

Jotta yritys voisi suunnata voimavarojansa oikein, oleellista on segmenttikohtainen tulevaisuuden potentiaali. Potentiaalin tarkoituksena on tarkentaa strategiassa asetettua tavoitetta eli kohdistaa toimenpiteet sinne, mistä tulos todennäköisemmin on saatavissa. Jotta potentiaali voidaan analysoida, tarvitaan segmenteistä ja markkinoista lukuja ja arvioita ja näiden avulla erilaisia tunnuslukuja voidaan verrata käytettävissä oleviin myynti- ja markkinointipanostuksiin. Potentiaalin analysoinnin tarkoituksena on siis osoittaa mahdollisuudet eri segmenteissä ja voimavarojen oikeaa suuntaamista. Segmentoinnissa tulee ottaa myös huomioon kilpailijoiden tekemiset, kilpailuedut, hintataso ja kilpailustrategia. Erityisesti kannattaisi analysoida asioita, joissa kilpailijat ovat hyviä ja asioita, joita omassa toiminnassa tulisi kehittää. (Ala-Mutka ym. 2004, 69-70)

Yritykselle on tärkeää saada luotettavaa tietoa kilpailijoista. Tieto kilpailijoiden strategioista, tavoitteista, heikkouksista ja vahvuuksista ovat yritykselle elintärkeitä. Yrityksen tulee pitää silmällä sekä läheisimpiä että etäisempiä kilpailijoita. (Kotler 1999, 119.)

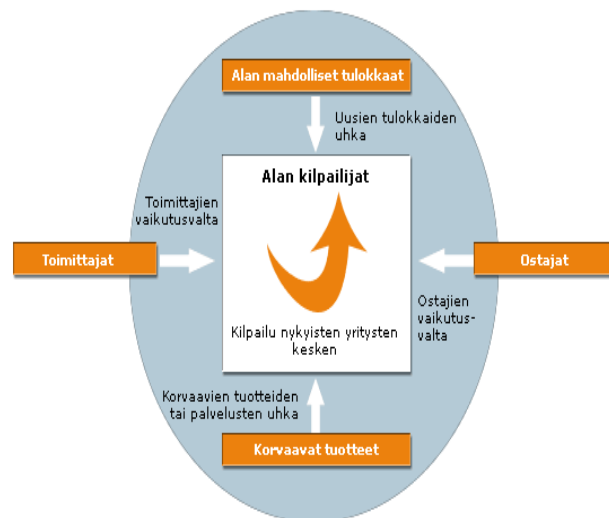
Jos yritys on määritellyt itselleen mission ja arvoista koostuvan ydinideologian, se luo pohjan myös tehokkaalle strategialle. Yrityksen tulee ymmärtää toimintaympäristön muutosvoimat ja avainsidosryhmien odotukset. Organisaation on oltava myös kyvykäs toiminnallisesti. Tällöin yritys voi menestyä ja erottautua. Yrityksen on tiedettävä missä kehittämisen painopiste sijaitsee, ehkä asiakkuuden hallinnassa, uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämisessä tai operatiivisessa toiminnassa. (Hannus 2004, 341-343.)

Puutteellinen käsitys kilpailuympäristöstä ja kilpailijoista voi olla vaarallista yri-

tyksen olemassaololle. Kilpailustrategian ehdoton kulmakivi on oikea kilpailuym-
päristön hahmottaminen ja tärkeimpien kilpailijoiden tunnistaminen. Kilpailija-
seurannan organisointi edellä mainituille perusteille on ratkaisevaa yrityksen tule-
vaisuuden kannalta. Systemaattinen kilpailijaseuranta edellyttää keskittymistä
sekä nykyisiin että tulevaisuuden uhkan muodostaviin yrityksiin. (Pirttilä 2000,
25-26.)

Porterin (1996, 23) mukaan toimialan rakenteella on vaikutusta millaisilla pe-
lisäännöillä markkinoilla toimitaan ja millaisia strategioita on mahdollista toteut-
taa. Yritys on asetettava suhteeseen toimintaympäristöönsä nähden. Toimialan
kilpailun syyt ovat tavallisesti taloudellisessa rakenteessa ja kilpailu on laajentu-
nut kauemmaksi kuin nykyisten kilpailijoiden käyttäytymiseen.

Yleensä kilpailutilanne markkinoilla on riippuvainen viidestä perustekijästä, jotka
ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa.



KUVIO 2. Porterin kilpailukenttämalli (Isokangas 2003)

Kuviolla 2 halutaan kertoa, että uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhka
sekä ostajien ja toimittajien vaikutusvalta kuvastavat mahdollisuutta kilpailun
laajentumisesta vakiintuneiden valmistajien ulkopuolelle. Koska kilpailijat ovat
yleensä tietoisia kuviossa esitetyistä piirteistä, yrityksen pitäisi pystyä löytämään
sellainen asema, jossa se voisi parhaiten puolustautua kilpailijoita vastaan ja vai-

kuttaa niihin samalla itseään hyödyntäen. (Porter 1996, 24).

Koska uudet tulokkaat tuovat markkinoille lisää kapasiteettia, ne valtaavat muiden markkinaosuuksia ja muita resursseja. Usein käy myös niin, että hinnat laskevat ja kannattavuus heikkenee. Uusien tulokkaiden uhka on riippuvainen alalle pääsyn esteistä ja markkinoilla olevia yritysten reaktiosta uusia tulokkaita kohtaan. (Porter 1996,27.) Jotkut yritykset joutuvat kilpailemaan myös niiden alojen kanssa, jotka valmistavat korvaavia tuotteita eli substituuotteja. Jos substituuutti suorittaa saman tehtävän kuin alan tuote ja sillä on houkuttelevampi hintasuhde, ne rajoittavat alan potentiaalista tuottoa. (Porter 1996, 44-45.) Ostajien vaikutusvalta näkyy muun muassa sellaisissa olosuhteissa, joissa ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymeja. Tällöin ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas ja vertailemalla kilpailijoita. (Porter 1996,46.) Toimittajat puolestaan voivat käyttää vaikutusvaltaansa hintoja nostamalla tai vähentämällä tuotteiden ja palvelujen laatutasoa. Yleensä ne olosuhteet, joissa toimittajat ovat vaikutusvaltaisia, ovat käänteisiä ostajien olosuhteille. (Porter 1996,49.)

Yrityksen kilpailuetu on sekä strateginen että markkinoinnillinen kysymys. Kilpailuetu muodostuu kohdeasiakkaan arvostuksesta. Kilpailueduksi ei lasketa sellaista tuotteen ylivoimaisuutta, jota asiakas ei ymmärrä tai jota asiakas ei arvosta. Tuotteen toimintaominaisuudet voivat olla erinomaiset, mutta jos ne ovat asiakkaalle merkityksettömiä, kilpailuetua ei synny. Ylivoimaisuuden vaade sisältyy myös kilpailuetuun, toisin sanoen kohderyhmän arvostamassa asiassa täytyy olla sellainen seikka tai toimintataso, johon kilpaileva yritys ei pysty. Kilpailuedun ylivoimaisuuselementin ei välttämättä tarvitse olla laatu-, palvelu- tai toimitusvarmuuteen liittyvä ominaisuus, vaan se voi rakentua puhtaasti mielikuvatekijöiden varaan. Mielikuvatekijöiden avulla toiminnallisesti yhteneväiset yritykset tai tuotteet voidaan saada näyttämään täysin erilaisilta riippuen siitä millainen mielikuva on luotu. Kilpailuedun taloudellisuus on järkevintä tehdä niin, että luodaan sellainen kilpailuperusta, jossa kustannukset eivät ylitä siitä saatavaa hyötyä. Kilpailuetu vaatii aina imagollisen tuen ja markkinatietoisuuden. (Rope 2005, 96-99.)

Tulevaisuudessa kilpailuetu muodustuu asiakkuuskokemuksista.

Asiakkuuslähtöisessä liiketoiminnassa voidaan erottaa kolme eri tasoa, joilla

kilpailuetua tavoitellaan. Näitä ovat tyytymättömyystekijöiden poistaminen, asiakkuuskonseptien suunnittelu ja asiakkuuskokemusten suunnittelu. Asiakkaat ovat yleensä yhteydessä toimittajaorganisaatioon monien eri kanavien kautta ja näiden kanavien yhteensovittaminen ja integrointi asiakasta tyydyttävällä tavalla on yritykselle haasteellista. Yrityksen tulee pyrkiä tilanteeseen, jossa mitä tahansa kanavaa käyttäen asiakas saa aina saman tunteen toimittajasta. Jos yritys lisäksi pystyy luomaan asiakkuutta edesauttavia tietoteknisiä ratkaisuja esimerkiksi suurten ohjelmantoimittajien (SAP) ja toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) avulla, asiakkuusprosessista voidaan poistaa lisää mahdollisia tyytymättömyystekijöitä. Asiakkuuskonsepteja luodessaan yrityksen tulee osata jakaa asiakkaat eri asiakasryhmiin ja asiakastyyppeihin eri asiakkaiden arvontuotantoprosesseissaan esiin tulevien erojen perusteella. Asiakkaiden prosessien ymmärtäminen edesauttaa yritystä ennakoimaan valmiutta tarjota asiakkaille uusia mahdollisuuksia myös silloin kun asiakkaat eivät edes niitä etsi. Asiakkuuskokemusten suunnittelussa asiakkaille tarjotaan perinteisten tarjoomien lisäksi aineettomista tekijöistä kehittyvää arvoa kilpailuedun saavuttamiseksi. Tällainen arvo voi olla yrityksen vision ja brändin syventäminen ja niihin liitettyjen lupausten tai odotusten määrittely. (Storbacka ym. 2001,23-31.)

Yrityskokojen kasvu ja markkina-alueiden globalisoituminen on tehnyt kilpailijaseurannan tarpeelliseksi ja välttämättömäksi. Keskenään kilpailevia yrityksiä on markkinoilla vähemmän, joten kilpailijan tekemät muutokset heilauttavat markkinatilannetta merkittävästi ja vaikuttavat keskeisesti toisten yritysten asemaan. Menestystä määrää se, kuinka pian tietoa kilpailijoiden toimista pystytään keräämään ja miten pian niihin pystytään reagoimaan. (Pirttilä 2000, 17-18.)

Pirttilä (2000, 38) jatkaa, että on hyvä jakaa kilpailijaseuranta ainakin kahteen eri osaan aikaperspektiivin mukaan. Lyhyellä aikavälillä tarkastellaan niitä kilpailijoita, jotka kilpailevat samoista asiakkaista samoilla markkinoilla. Erityisesti avainkilpailijaa on seurattava tarkasti ja kaikkien analyysien ja johtopäätösten on oltava käytettävissä joka hetki. Pitkällä aikavälillä seurataan kilpailun ja substituittuotteiden kehittymistä. Jos toimialan muutokset eivät ole kovin nopeita, tarkoituksenmukaisempaa on keskittyä seuraamaan kilpailun kehittymistä yleensä.

Kilpailijatietoa käytetään yrityksen johdon ja asiantuntijoiden toimesta strategisiin ja operatiiviseen päätöksentekoihin. Strategiset päätöksenteot voivat olla esimerkiksi investointien suunnittelua ja toteuttamista kilpailijatiedon perusteella. Operatiivinen toiminta on yleensä markkinointi- ja myyntijohdon toimintaan liittyviä päätöksiä esimerkiksi hinnoittelua koskevissa asioissa. (Pirttilä 2000, 90.)

Menestyäkseen kilpailussa yrityksen tulee siis ymmärtää sekä omat että kilpailijoiden tavoitteet ja toimenpiteet tullakseen huomatuksi erikoiseksi ja ainutlaatuiseksi vaihtoehdoksi asiakkaan näkökulmasta.

3 CASE: PUOLIKEMIALLISEN AALLOTUSKARTONGIN KYSYNNÄN KEHITYS LOPPUKÄYTTÖSEGMENTEITTÄIN

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutustutaan aluksi case -yrityksen toimintaympäristöön, aaltopahviteollisuuteen. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen case -yritys ja asiakassegmentit niin kuin ne on kirjattu yrityksen laatujärjestelmään. Laatujärjestelmän tarkoituksena ei ole pelkästään keskittyä tuotteen ja palvelun laatuun vaan sen tavoitteena on saavuttaa yritykselle hyvä suoritus- ja kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta.

Tässä luvussa esitetään myös tutkimuksen tausta ja käydään läpi aineistonkeruumenetelmät. Niitä esitellään tarkemmin kohdassa 3.3. Lopuksi tässä luvussa esitetään primaarisen ja sekundaarisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tavoitteena on selvittää, kuinka yhdenmukaiset asiakassegmentit ovat laatujärjestelmässä ja myyntijärjestelmässä. Lisäksi verrataan yrityksen tekemää myyntiennustetta vuodelle 2015 markkinatutkimuskonsultin (Pira) tekemään tutkimukseen sc-flutingin kulutuksen kehittymisestä. Edelleen tämän tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, kuinka hyvin yrityksen tämänhetkiset loppukäyttösegmentit vastaavat markkinatutkimuskonsultin tutkimukseen niiden kasvun kehittymisestä.

3.1 Aaltopahviteollisuus

Aaltopahviteollisuus ei ole toimialana helposti lokeroitavissa. Se on paikallista liiketoimintaa, koska aaltopahvin taloudellinen kuljetusetäisyys on lyhyt. Ala ei ole niin suhdanneherkkää ja pääomavaltaista kuin paperiteollisuus yleensä. Aaltopahviyritykset voidaan jaotella

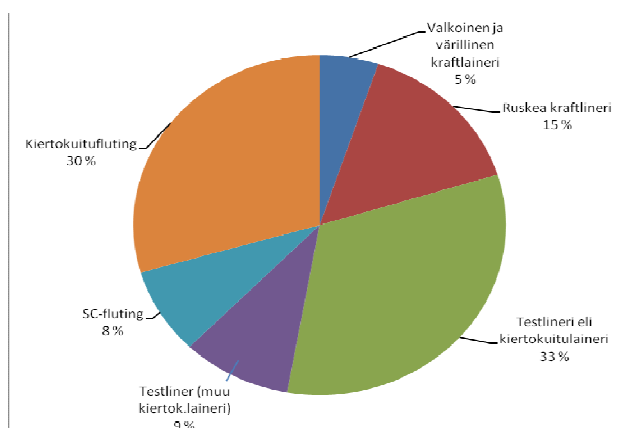
1. aaltopahvitehtaisiin, jotka valmistavat aaltopahvinsa itse
2. arkkijalostajiin eli valmiita aaltopahviarkkeja jalostaviin yrityksiin
3. aaltopahviarkkeja valmistaviin ja niitä edelleen jalostettavaksi myyviin yrityksiin

(Laakso & Rintamäki 2003, 19.)

3.1.1 Aaltopahvin raaka-aineet

Aaltopahvin raaka-aineena käytetään ensi- tai kierrätyskuidusta valmistettuja kartonkeja. Pintakartonkeina eli lainereina voidaan käyttää ruskeaa tai valkoista kraftlaineria tai kierrätyskuitupohjaista (kiertokuitu) testlaineria. Aallotettua osaa kutsutaan aallotuskartongiksi eli flutingiksi. Aaltopahvin painosta 60 % on pintakartonkia ja 40 % aallotuskartonkia. Ensikuidun osuus tuotannosta on pudonnut vuosittain ja sen osuus vuonna 2009 oli 28 % ja vastaavasti kiertokuidun osuus 72 %. (Laakso ym. 2003, 20–21.) Opinnäytetyön case -yrityksen valmistaman aallotuskartongin pääraaka-aine on koivu (Yritys Y:n ympäristöselonteko 2006).

Seuraavassa kuviossa esitetään Euroopan aaltopahvi raaka-aineitten jakautuma lajeittain vuonna 2009.



KUVIO 3. Aaltopahvin raaka-aineet lajeittain Euroopassa (Fefco 2011)

Kuviosta 3 käy ilmi, että testlinerin eli kiertokuitulainerin osuus aaltopahvin raaka-aineista on suurin, 30 %, ja sen käyttö kasvaa eniten. Puolikemiallisen aallotuskartongin eli sc-flutingin osuus raaka-aineista on 8 % ja sen käyttö kasvaa vähiten.

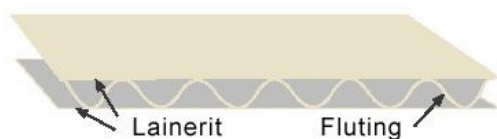
3.1.2 Aaltopahvi

Aaltopahvi muodostuu yhdestä tai useammasta aallotetusta kartonki- ja pintakartonkikerroksesta, jotka on liimattu toisiinsa tarkoituksenmukaisella tavalla. Aallo-

tettua osaa kutsutaan aallotuskartongiksi eli flutingiksi ja suorat pintakartongit ovat lainereita. Aallotuskartongin tehtävänä on liittää pintakartongit toisiinsa ja pitää ne halutulla etäisyydellä toisistaan. Aaltopahvin raaka-aineena käytetään useimmiten uusiutuvaa kuitumateriaalia ja tämän vuoksi se on kierrätettävä ja ympäristöystävällinen materiaali. (Laakso ym. 2003, 13,14.)

Pintakartonkien tehtävänä on pitää aaltopahvi koossa. Pintakartonkeina eli lainereina voidaan käyttää ruskeaa tai valkoista kraftlaineria tai kierrätyskuitupohjaista testlaineria. Kraftlaineri on yleensä ensikuitupohjaista sulfaattisellua. Sen veto- ja puhkaisulujuus on hyvä ja sen vuoksi se soveltuu vaativinkin käyttökohteisiin. Testlaineri on valmistettu kokonaan tai osin kierrätyskuidusta. Sen lujuus- ja jäykkyyssominaisuudet ovat heikommät kuin kraftlinerin. (Suomen Aaltopahviyhdistys 2009.)

Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan aaltopahvin rakenne.



KUVIO 4. Aaltopahvin rakenne (Suomen Aaltopahviyhdistys 2011)

Kuten kuvioista 4 voidaan havaita, aaltomainen osa on liimattu pintakartonkiin aallonharjojen kosketuskohdista. Aallotuskartonki on puristamalla pakotettu aallon muotoon ja liimattu pintakartonkiin tärkkelysliimalla. (Laakso ym. 2003,14.)

3.1.3 Puolikemiallinen ja kierrätyskuitupohjainen aallotuskartonki

Ensikuidusta valmistettu aallotuskartonki eli fluting valmistetaan puolikemiallisesta (semi-chemical) lehtipuumassasta. Pääasiallinen raaka-aine on koivu, joka antaa tuotteelle ominaisen jäykkyyden. Sc-fluting säilyttää jäykkyytensä erityisesti kosteissa olosuhteissa huomattavasti paremmin kuin kierrätyskuitupohjainen

fluting. Aallotetun flutingin jäykkyydellä on tärkeä merkitys laatikon pinoamis-kestävyydelle loppukäytön vaativissa korkeavarastointi- ja kuljetusolosuhteissa sekä kosteissa ilmasto-olosuhteissa. (Laakso ym. 2003, 30.) Jäljempänä opinnäytetyössäni puhun sc-flutingista, kun tarkoitan puolikemiallista aallotuskartonkia.

Aallotuskartongin tehtävänä on siis pitää pintakartongit eli lainerit halutulla etäisyydellä toisistaan tehden samalla aaltopahvista lujaa ja jäykkää. Puolikemiallinen lehtipuumassa tekee aallotuksessa kartongista hyvin litistys- ja puristuslujaa. Sc-flutingia käytetään runsaasti Skandinavian maissa, koska se säilyttää jäykkyytensä kosteissa ja vaikeissa kuljetus- ja varastointiolosuhteissa ja se on lisäksi paikallista raaka-ainetta. (Suomen Aaltopahviyhdistys 2009.)

Kierrätyskuitupohjainen aallotuskartonki (wellenstoff)

Toinen tärkeä ja yleisesti käytetty aallotuskartongin raaka-aine on kiertokuitumassa, jonka tavallisin kiertokuitulaji on lajittelematon sekalainen keräyspaperi. (Laakso ym. 2003, 30). Suunnilleen puolet Euroopassa käytetystä paperista on valmistettu kierrätyskuidusta. Kierrätyskuidun käyttö ei kuitenkaan ole mahdollista ilman ensikuitua. Puukuitua voidaan kierrättää neljästä kuuteen kertaan. Sen jälkeen kuidun laatu, kuten lujuus, heikkenee. Arvioiden mukaan Euroopan paperintuotanto loppuisi muutamassa kuukaudessa, jos paperiteollisuudessa käytettäisiin vain kierrätyskuitua. (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2011 a.)

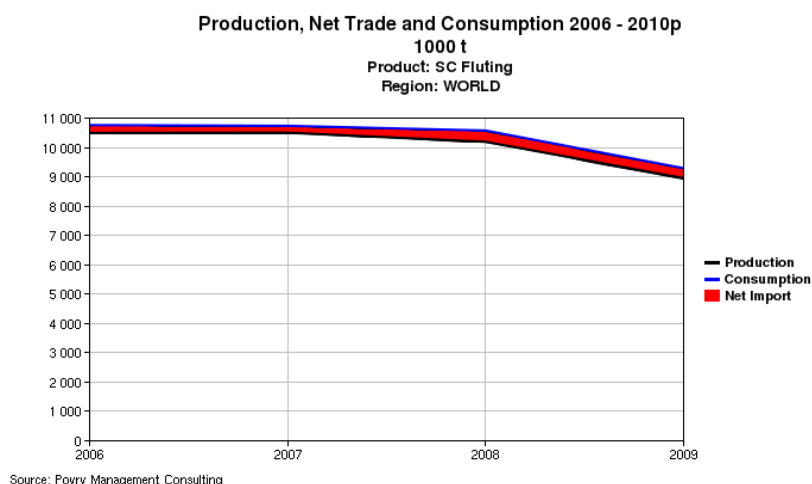
3.1.4 Sc-flutingin markkinat ja tuotanto

Sc-flutingia käytetään aaltopahviteollisuudessa yleensä puhtautta vaativissa pakkauksissa kuten hedelmä-, vihannes- ja muissa elintarvikepakkauksissa. Lisäksi sitä käytetään lujuutta vaativissa pakkauksissa kuten esimerkiksi kulutuselektronikka- ja koneenosapakkauksissa. (Yritys Y:n ympäristöselonteko 2006.)

Sc-flutingin kysyntään vaikuttaa kierrätyskuitupohjaisen flutingin eli wellenstoffin kysyntä. Wellenstoff soveltuu aallotuskartongiksi ohuille aaltopahveille sekä kuljetuspakkauksille, joiden kuljetusmatka ja varastointiaika ovat lyhyet (Laakso

ym. 2003,30). Koska kierrätyskuitua on Keski-Euroopassa tarjolla enemmän, suomalaisten paperitehtaiden tuotanto siellä perustuu paljolti kierrätyskuituun (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2011 b). Kierrätyskuidun merkitys kasvaa entisestään aaltopahvin raaka-aineena. Keski- ja Itä-Euroopan kuljetuspakkausmarkkinat jatkavat kasvuaan, joten esimerkiksi Stora Enso on investoinut Eurooppaan perustamalla Puolaan kierrätyskuidusta valmistettavan aaltopahvin raaka-ainetehtaan.(Kauppalehti 2011.)

Sc-flutingin tuotantoa, kulutusta ja kehitystä seuraa Pöyry Consulting Management, joka on johtava metsäteollisuusyhtiöiden konsulttija ja neuvonantaja (Pöyry Suomi 2011). Pöyryn tutkimuksen mukaan maailmanlaajuinen sc-flutingin tuotanto ja kulutus ovat olleet laskusuuntaisia vuodesta 2007 alkaen. Alla olevasta kuvioista voidaan havaita sc-flutingin tuotannon laskeva trendi.

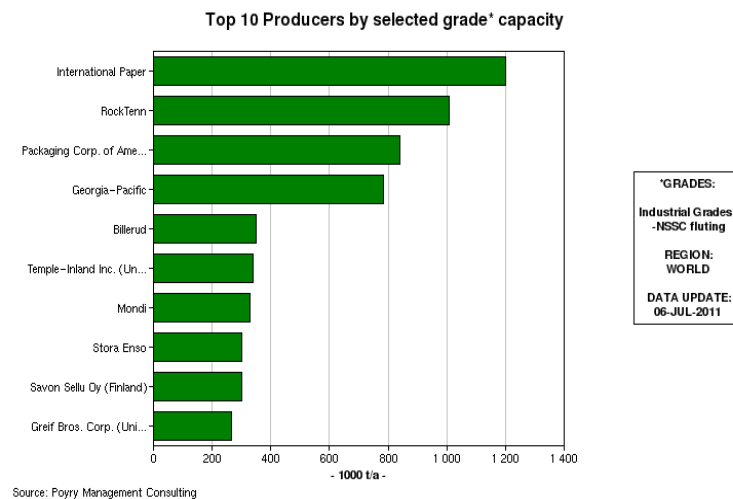


KUVIO 5. Sc-flutingin tuotanto ja kulutus 2006–2010 (Pöyry 2011)

Kuvion 5 mukaan vuonna 2006 sc-flutingin maailmanlaajuinen tuotanto ja kulutus olivat yli kymmenen miljoonaa tonnia, kun ne vastaavasti vuonna 2009 olivat enää vajaat yhdeksän miljoonaa tonnia. Sc-flutingin kysyntä on laskenut tasaisesti samalla, kun kierrätyskuitupohjaisen flutingin kysyntä on kasvanut. Yksi syy kierrätyskuitupohjaisen flutingin kasvuun on hinta, joka voi olla melkein 100 euroa/1000 kg sc-flutingia halvempi. Lisäksi nykyiset kierrätyskuidusta valmistetut aallotuskartongit ovat laatuominaisuuksiltaan niin lähellä sc-flutingia, että ne ovat uhkaamassa markkinoita erityisesti siellä missä kierrätyskuitua on saatavilla.

Maailmantalouden yleisellä tilanteella ja bruttokansantuotteen muutoksilla nähdään olevan vain vähäisiä vaikutuksia aaltopahvin tai sc-flutingin kysyntään. Laskusuhdanteen aikana teollisten tuotteiden kysyntä vähenee ja samalla myös tarve pakata. Koska ihmisten täytyy laman aikanakin syödä ja juoda, laskusuhdanteen vaikutus elintarvikepakkausten kysyntään on vähäisempi. (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011.)

Sc-flutingin markkinat ovat maailmanlaajuiset. Piran tutkimuksen mukaan 20 suurinta valmistajaa tuottaa 80 % koko maailman tuotannosta. (Pira International, 2010,11.) Koko maailman kymmenen suurinta sc-flutingin valmistajaa voidaan nähdä seuraavasta kuviosta.



KUVIO 6. Kymmenen suurinta sc-flutingin valmistajaa ((Konserni X:n sisäinen lähde, julkaisematon aineisto 2011)

Kuvion 6 mukaisesti suurimmat sc-flutingin valmistajat ovat USA:ssa. Siellä valmistetaan yli puolet koko maailman tuotannosta. On kuitenkin huomattava, että 95 % USA:n tuotannosta jää kotimarkkinoille ja vain noin 5 % menee vientiin. Amerikkalainen sc-fluting poikkeaa laadultaan ja loppukäyttösegmenteiltään paljolti skandinaavisesta sc-flutingista eikä näin ollen vaikuta suoranaisesti skandinaavisen flutingin markkinoihin. (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011).

Kymmenen suurimman valmistajan joukosta löytyvät myös skandinaaviset sc-flutingin valmistajat Billerud, Savon Sellu, Stora Enso ja Mondi. Skandinaaviset valmistajat tuottavat noin 9 % koko maailman tuotannosta eli puhutaan noin miljoonan tonnin markkinasta. (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011.) Alla olevassa kuviosta selviävät Euroopan kymmenen suurinta sc-flutingin valmistajaa.



KUVIO 7. Euroopan suurimmat sc-flutingin valmistajamaat (Konserni X:n sisäinen lähde, julkaisematon aineisto 2011)

Kuviosta 7 voidaan havaita, että Suomessa on kaksi sc-fluting tehdasta, joiden yhteinen tuotantokapasiteetti oli 600 000 tonnia vuonna 2009. Skandinaaviisiin sc-flutingin valmistajiin luetaan lisäksi Ruotsissa sijaitseva tehdas, jonka vuotuinen tuotantokapasiteetti on 350 000 tonnia ja Puolassa sijaitseva tehdas, jonka tuotantokapasiteetti on noin 180.000 tonnia. Näiden neljän valmistajan tuotannosta yli 90 % menee vientiin. Samalla ne kilpailevat samoista markkinoista ja asiakkaista. Euroopan suurimpien valmistajien joukossa on myös venäläisiä valmistajia, mutta kuten USA:n markkinoilla, myös venäläinen tuotanto menee pääsääntöisesti omille markkinoille eikä näin ole suoranaisesti kilpailemassa skandinaavisten tuottajien kanssa. (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011.)

3.2 Case -yritys: Yritys Y

Case -yritys kuuluu teollisuuspakkaustuotteita valmistavaan konserniin X. Teollisuuspakkaustuotteita ovat muun muassa aaltopahvipakkaukset, aaltopahvin raaka-aineet, hylsy- ja hylsykartongit sekä säkki- ja voimapaperit. (Konserni X:n vuosikertomus 2010.) Yritys Y valmistaa ja markkinoi puolikemiallista aallotuskartonkia eli semi-chemical flutingia noin 285 00 tonnia vuodessa aaltopahviteollisuuden tarpeisiin. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa ja se työllistää keskimäärin 190 henkilöä. Tehdasintegraatti muodostuu puunkäsittelytoiminnoista, sellu- ja kartonkitehtaasta ja jätevesilaitoksesta. Näiden lisäksi voimalaitos tuottaa energiaa tehtaan prosessien tarpeisiin ja samalla myös kaukolämpöä kantakaupungille. (Yritys Y:n ympäristöselonteko 2006.)

Yritys Y:n missio on valmistaa uusiutuvasta kuituraaka-aineesta korkealaatuista puolikemiallista aallotuskartonkia aaltopahviteollisuuden tarpeisiin. Yritys Y:n visiona on olla maailman johtava puolikemiallisen aallotuskartongin, sc-flutingin toimittaja. Tuotteen pääasiallisia käyttökohteita ovat puhtautta ja pitkän kuljetusmatkan kestävyyttä vaativat hedelmä- ja vihanneslaatikot, erilaiset elintarvikepakkaukset, sekä korkeaa lujuutta vaativat aaltopahvilaatikot, kuten esimerkiksi kulutuselektroniikkaan ja koneen osien pakkaamiseen käytetyt aaltopahvilaatikot. Yrityksen tuotannosta noin 90 % menee vientiin. (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010.)

Nykyiset asiakassegmentit

Asiakasryhmien segmentointi nähdään erilaisten asiakasryhmien etsimisenä ja valitsemisena. Tarkoituksena on löytää parhaat myynti- ja markkinointiratkaisut ja löytää tehtaan omiin resursseihin sopivat kohderyhmät ja keinot niiden palveleminen. (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010.)

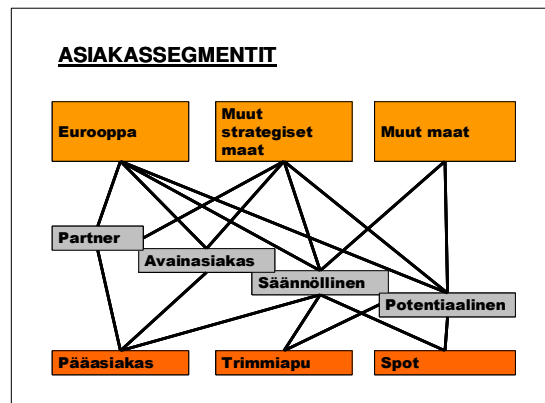
Yritys Y keskittyy asiakkaisiin, jotka ovat kannattavimpia, strategisesti tärkeitä ja auttavat konsernia X kasvamaan. Tämän vuoksi asiakassegmentointia ohjaavat seuraavat kolme näkökulmaa:

- a) asiakkaan strateginen merkitys
- b) tuotteen loppukäyttökohde

c) taloudellinen kannattavuus pitkällä aikavälillä

Sc-flutingia tuottavien kilpailijoiden lisäksi samoista potentiaalisista loppuasiakkaista kilpailevat kierrätyskuitupohjaista flutingia valmistavat yritykset sekä muovi- ja puulaatikoita tuottavat yritykset. (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010.)

Alla olevassa kuviossa esitetään yrityksen nykyiset asiakassegmentit.



KUVIO 8. Yritys Y:n asiakassegmentit (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010)

Kuvion 8 mukaisesti ja tuotteen markkinoiden ollessa maailmanlaajuiset, asiakkaat on segmentoitu maantieteellisin perustein. Koska kuljetuskustannusten osuus tuotteesta saatavan hintaan nähden ovat korkeat, maantieteellinen segmentointi on tärkeää. Jako on tehty periaatteella Eurooppa, muut strategiset maat ja muut maat. Länsi-Eurooppa on tehtaan päämarkkina-alue, muita strategisesti tärkeitä maita ovat esimerkiksi Filippiiniit, koska se on suuri hedelmien viejä. Muihin maihin kuuluvat ne asiakkaat ja maat, jotka sijaitsevat kuljetuskustannuksellisesti epäedullisessa paikassa. (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010.)

Yrityksen toiminnan laatujärjestelmässä strategisesti tärkeät asiakkaat on jaettu asiakkaan roolin perusteella neljään ryhmään. Nämä asiakasstatukset ovat:

- ❖ partnership -asiakkaat; nämä asiakkaat perustavat oman liiketoiminnan kehityksen yrityksen aallotuskartongin tuoteominaisuuksiin. Asiakkaiden kanssa yhteistyö on avointa ja luottamuksellista ja noin 25 % myynnistä suuntautuu partnership -asiakkaille.

- ❖ avainasiakkaat; ovat asiakkaita, jonka päätoimittaja tehdas on ja johon lyhyet hinta- ja markkinavaihtelut eivät vaikuta. Avainasiakkaita on noin 40 % myynnistä.
- ❖ säännöllisesti ostavat asiakkaat; ostavat nimensä mukaisesti säännöllisesti, mutta käyttävät muitakin toimittajia. Nämä asiakkaat ovat myös alttiita hinnanvaihteluille. Noin 30 % myynnistä menee säännöllisille asiakkaille.
- ❖ potentiaaliset eli ns. spot- asiakkaat; asiakkaiden osuus on noin 5 % myynnistä ja niille on tyypillistä ostaa satunnaisia eriä ja tärkeimpinä ostokriteereinä ovat hinta ja toimitusajan sopivuus.

Asiakkaat luokitellaan edelleen pääasiakkaisiin, trimmiapu- ja spot-asiakkaisiin. Pääasiakas ostaa säännöllisesti ja hänen tarpeensa perustuu tuotteen laatu- ja käyttöominaisuuksiin. Trimmiapua asiakas tuo nimensä mukaisesti apua rullien trimmiin eli ajosuunnitelmaan, jotta tuotanto olisi mahdollisimman tehokasta. Trimmityksellä tarkoitetaan emorullan leikkauskohtien suunnittelua siten, että pystytään hyödyntämään käytettävissä oleva rullaleveys ja -pituus mahdollisimman tarkkaan huomioiden samalla asiakkaiden vaatimukset. Spot -asiakkailta saamme muun muassa tärkeää tietoa kilpailijoista. (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010.)

Taloudellista kannattavuusvaadetta arvostetaan useasta eri näkökohdasta. Tässä opinnäytetyössä taloudellisen vaateen näkökulmaksi otetaan ainoastaan tuotannollinen kannattavuusvaade, joka perustuu asiakkaan rullaleveystietoon. Tuotannollinen kannattavuus luokitellaan asiakkaan rullaleveystiedon avulla A-, B- ja C - luokkaan. Rullaleveystieto on tärkeä, koska kyseessä olevan yrityksen konerullan leveys on kuusi metriä. Näin ollen optimistisin ja tuotannollisesti tehokkain trimmi olisi kolme kaksimetristä rullaa vierekkäin. Trimmitehokkuuden kannalta asiakkaat on luokiteltu siten, että asiakas A:n rullaleveydet ovat suurempia kuin kaksi metriä eli se on asiakas, joka tarvitsee trimmiapua (>2). A luokassa olevat asiakkaat ovat yleensä skandinaavisia asiakkaita ja kaukana kierrätyskuitumarkkinoista. Asiakas B:n rullaleveydet trimmaavat itsekseen (selftrim) ja asiakkaat ovat enimmäkseen Aasiassa, jossa pakataan hedelmiä ja vihanneksia. Asiakas C antaa trimmiapua eli asiakkaan rullaleveydet ovat pienempiä kuin kaksi metriä (<2) ja tällä asiakasluokalla tasoitetaan luokassa A hävittävää trimmihyötyä. (Yritys Y:n markkinointi- ja myyntijohtaja 2011.)

Asiakassegmentointia ohjaava tekijä on siis maantieteellinen, strateginen ja asiakkaan luokitukseen perustuva tekijä. Nämä seikat painavat myös uutta asiakassuhdetta aloitettaessa. Asiakkaan tuomaa arvoa ja hyötyä tarkastellaan taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Uuden asiakkaan valintakriteerit (Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010)

UUDEN ASIAKKAAN VALINTAKRITEERIT	
Kriteeri	Merkitys
Markkina-alue	X
Pääasiallinen loppukäyttöalue	XX
Kannattavuus	XXX
Sopiva trimmi / pintapaino	XX
Suhde kilpailijaan	XX
Kokemus asiakkaasta	XX
Ostomotiivi	XXX
Selitykset: X = vähäinen, XX = merkityksellinen, XXX = erittäin merkityksellinen	

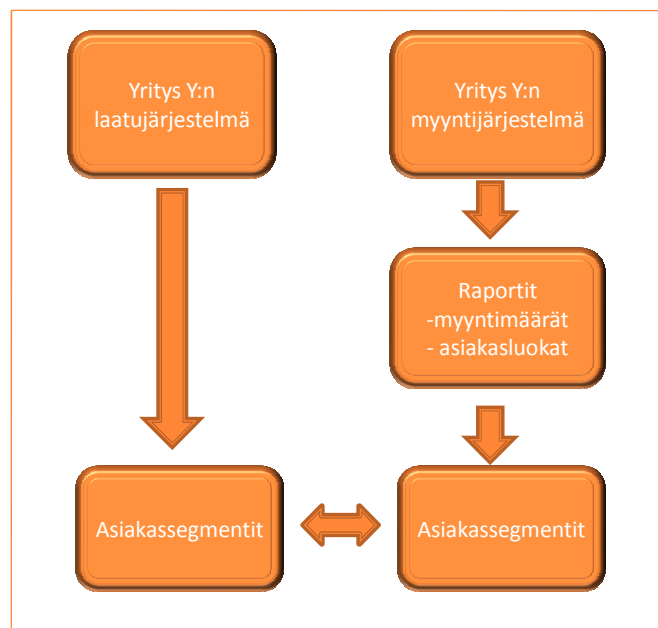
Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, uuden asiakkaan valinnassa kriteereinä käytetään useita eri tekijöitä, jotka liittyvät läheisesti asiakkaan strategiseen merkitykseen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan markkina-alue, pääasiallinen loppukäyttöalue, kannattavuus, sopiva trimmi, suhde kilpailijaan, kokemus asiakkaasta ja ostomotiivi. Kriteerien merkitys voi olla vähäinen, merkityksellinen tai erittäin merkityksellinen. Tarkoituksena on saada pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkaita. Asiakkaan kannattavuus ja ostomotiivi ovat siis erittäin merkityksellisiä aloitettaessa kaupankäyntiä uuden asiakkaan kanssa.

3.3 Tutkimuksen tausta ja aineistonkeruumenetelmät

Yrityksellä on tarve tietoon loppukäyttösegmenttien kulutuksen kehittymisestä, koska yritys näkee toimintaympäristönsä muuttuvan tulevaisuudessa. Kilpailu kiristyy entisestään alalla jo toimivien ja uusien substituuttia tuottavien kilpailijoiden välillä. Kun yritys pystyy suuntaamaan ja kehittämään toimintaansa niille

alueille, joissa se näkee potentiaalia, sen mahdollisuudet kiristyvässä kilpailussa paranevat.

Tutkimuksen aineisto on sekä primaarista että sekundaarista. Primaarinen tietoa-
neisto on itse kerättyä havaintoaineistoa. Tutkimusaineistojen keruussa ekonomi-
nen keruutapa on tarkoituksenmukainen: tutkimusongelman johonkin osaan voi-
daan saada vastaus valmiin aineiston pohjalta ja osaan on haettava vastauksia lisä-
aineistoa keräämällä. (Hirsjärvi ym. 2004, 175.) Tässä opinnäytetyössä olemassa
olevan tiedon ja erilaisten raporttien avulla verrataan kuinka hyvin yrityksen
myyntijärjestelmässä olevat asiakassegmentit vastaavat laatujärjestelmässä kuvat-
tuja asiakassegmenttejä. Raportteja on ajettu myynnin määristä ja asiakasluokista,
joita on muokattu Excelissä piirakkakaavioiksi. Tutkimusta voidaan havainnollis-
taa seuraavalla kuviolla:



KUVIO 9. Asiakassegmenttien vertailu laatujärjestelmän ja tutkimuksen kesken.

Kuvion 9 mukaisesti laatujärjestelmässä olevia asiakassegmenttejä verrataan myyntijärjestelmästä raportoituihin asiakassegmentteihin yhteneväisyyden toteamiseksi.

3.4 Tutkimuksen tulokset, primaarinen tutkimus

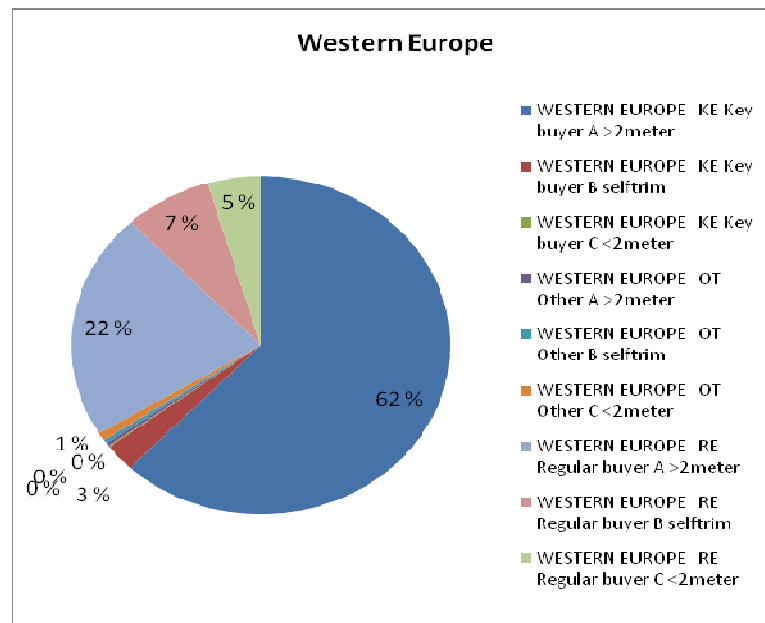
Ensimmäiseksi tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen tämänhetkistä asiakkaiden segmentointia yrityksen myyntijärjestelmästä saataviin raportteihin pohjautuen valituilla markkina-alueilla, joita ovat Länsi-Eurooppa, Aasia ja Latinalainen Amerikka. Kullekin markkina-alueelle määritellyt maat löytyvät liitteestä 1.

Tämänhetkinen tilanne

Aluksi selvitetään mitä tyyppiä ja luokkaa asiakkaat ovat kolmella eri valitulla markkina-alueella eli Länsi-Euroopassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Nämä markkina-alueet valitaan raportoinnin kohteeksi niiden strategisen merkityksensä vuoksi. Raportissa olevat tiedot ovat vuodelta 2009, jotta ne olisivat yhteneväiset myöhemmin esitettävän sekundaarisen aineiston kanssa.

Myyntijärjestelmän kielenä on englanti. Myyntijärjestelmän asiakastyypit ovat avainasiakas (key customer), säännöllinen asiakas (regular customer) ja muu asiakas (other). Asiakasluokat (=asiakkaiden tuottavuusvaade) ovat A, B, C, jossa asiakasluokka A:n rullaleveydet ovat suurempia kuin kaksi metriä eli se on asiakas, joka tarvitsee trimmiapua (>2). Asiakasluokka B:n rullaleveydet trimmaavat itseksensä (selftrim) ja asiakasluokka C antaa trimmiapua eli asiakkaan rullaleveydet ovat pienempiä kuin kaksi metriä (<2). Kaikkien kolmen markkina-alueen asiakkaiden luokkajakautuman selvittämiseksi myyntijärjestelmästä on ajettu raportit, joita on muokattu Excelissä.

Ensimmäiseksi tarkastellaan Länsi-Euroopan asiakkaita. Vuonna 2009 Länsi-Euroopan myynti oli 65 % kokonaismyynnistä.

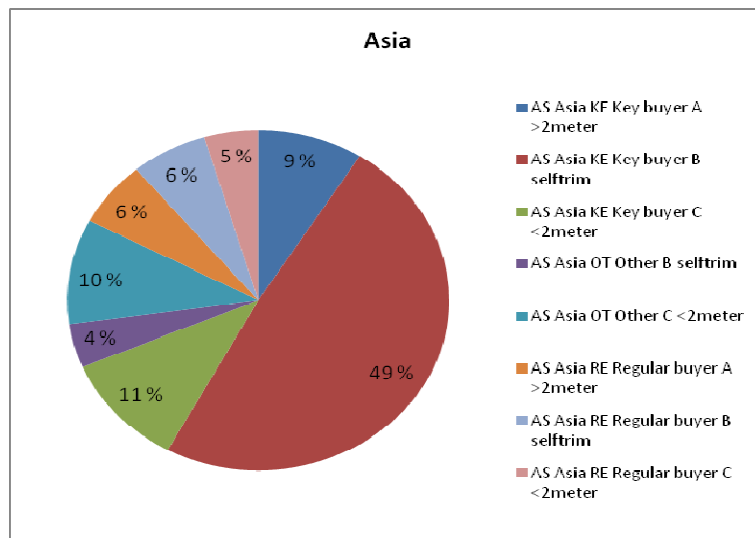


KUVIO 10. Länsi-Euroopan asiakastyypien ja -luokkien jakautuma

Kuviosta 10 käy ilmi, että Euroopassa on yhdeksää eri asiakastyyppeä ja -luokkaa. Yli 60 % Euroopan asiakkaista on avainasiakkaita (key buyer), joiden asiakasluokka on A eli rullat ovat yleensä yli kaksi metriä leveitä ja näin ollen tarvitsevat trimmiapua. Toiseksi suurin asiakasryhmä (22 %) on säännöllisesti ostavat asiakkaat (regular buyer), joiden asiakasluokka on myös A. 7 % asiakkaista on säännöllisesti ostavia asiakkaita (regular buyer), joiden asiakasluokka on B eli rullaleveydet trimmaavat itseksensä. Avainasiakkaita luokassa B on vain 3 %. Vain 5 % asiakkaista on luokkaa C eli antaa trimmiapua.

Tuloksista voi siis päätellä, että suurin osa Euroopan asiakkaista on avainasiakkaita, joiden rullaleveys on yli kaksi metriä. Maantieteellisesti ja asiakastyypin perusteella segmentti on siis laatujärjestelmän mukainen eli suurin osa asiakkaista on Euroopassa olevia avainasiakkaita. Asiakasluokan tuottavuutta mitattaessa asiakasluokka on pulmallinen, koska rullaleveydet ovat trimmiapua tarvitsevia. Tuotannon kannattavuusvaade ei siis ole paras mahdollinen.

Seuraavassa kuviossa tarkastellaan Aasiassa olevien asiakkaiden jakautumaa. Aasian myynnin osuus on 20 % kokonaismyynnistä.



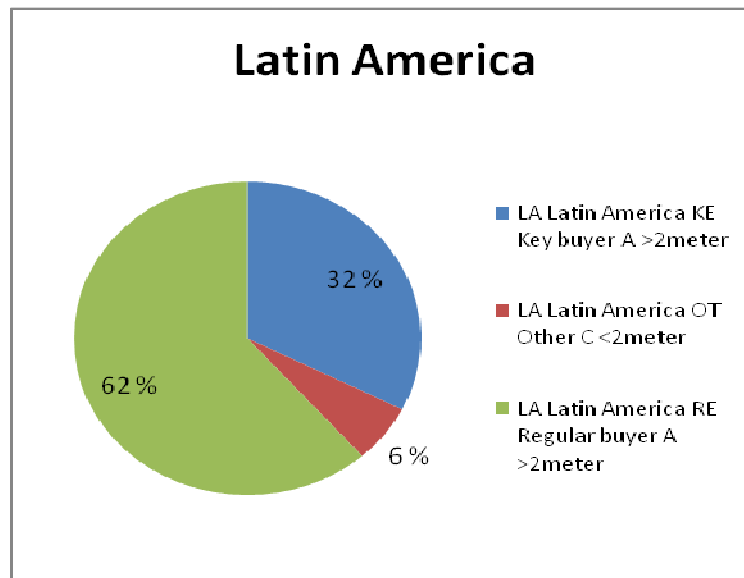
KUVIO 11. Aasian asiakastyypien ja -luokkien jakautuma

Kuvion 11 mukaisesti Aasiassa on kahdeksaa eri asiakastyypiä ja -luokkaa.

Huomattavaa on, että melkein puolet eli 49 % asiakkaista on avainasiakkaita (key buyer) tyyppiä B eli asiakkaan rullaleveydet trimmaavat itsestään. Lisäksi Aasiassa on 11 % trimmiapua antavia avainasiakkaita eli luokkaa C. Loppuosa jakaantuu tasaisesti eri asiakastyypien ja -luokkien kesken.

Tuloksesta selviää, että Aasian asiakkaat ovat asiakastyypiltään ja -luokaltaan optimaalisia laatu järjestelmään verrattaessa eli asiakkaat ovat avainasiakkaita muissa strategisissa maissa.

Kolmantena ryhmänä tarkastellaan Latinalaisen Amerikan jakautumaa. Myynnin osuus kokonaismyynnistä on vain 2 %, mutta se kiinnostaa potentiaalin vuoksi.



KUVIO 12. Latinalaisen Amerikan asiakastyypien ja -luokkien jakautuma.

Kuten kuviosta 12 nähdään, Latinalaisessa Amerikassa on vain kolme asiakastyypistä ja -luokkaa. Suurin osa eli 62 % on säännöllisesti ostavia asiakkaita (regular buyer), joiden luokka on A eli rullat ovat yli kaksimetrisiä ja tarvitsevat trimmiapua. Tällä markkinalla ongelmallista on, että yli kolmasosa eli 32 % asiakkaista on tyypiltään avainasiakkaita (key buyer) ja myös luokkaa A eli tarvitsevat trimmiapua. Markkinalla on myös pieni osa tyypiltään spot-asiakkaita, jotka antavat trimmiapua. Tuloksesta siis selviää, että Latinalaisessa Amerikassa pitäisi olla enemmän C -luokkaa olevia asiakkaita, jotka olisivat vähintään tyypistä säännöllisesti ostavat asiakkaat.

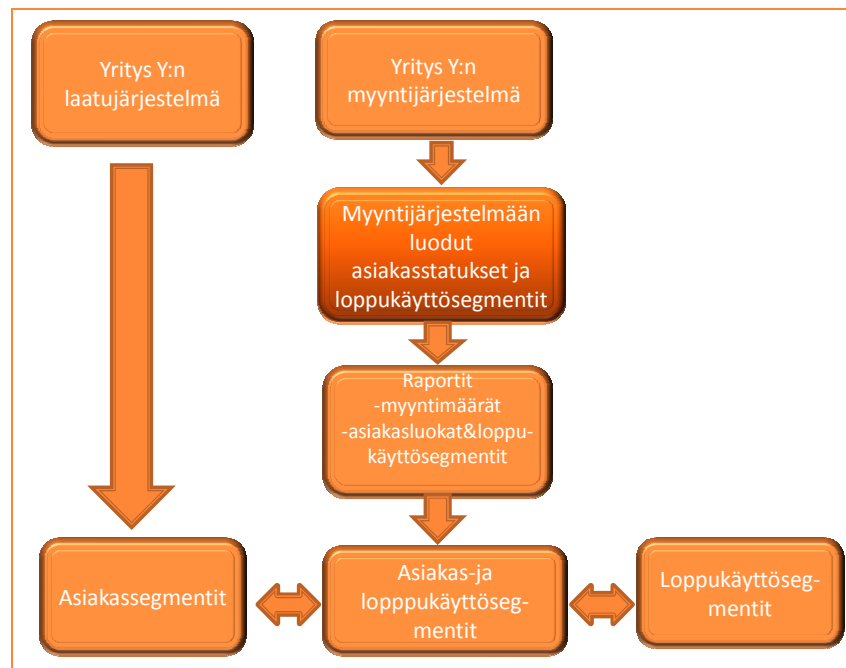
Asiakasroolien lisämääritykset myyntijärjestelmään

Edellä olevien raporttien puutteena on, ettei niistä käy selville asiakkaiden laatu-järjestelmän mukaiset roolit. Niiden selvittämiseksi myyntijärjestelmään on tämän tutkimuksen myötä luotu laatu-järjestelmää vastaavat asiakasstatukset: partnership -, avain-, säännöllinen- ja potentiaalinen asiakas.

Asiakkaille on lisäksi määritelty loppukäyttösegmentit, koska myös ne ovat puuttuneet järjestelmästä. Samalla loppukäyttösegmenttien osuutta voidaan verrata sekundaarisen tutkimuksen tuloksiin.

Asiakkaiden loppukäyttösegmenttien yksilöinti on tehty sähköpostipyynnönä kunkin markkina-alueen myyntipäällikölle, jonka tehtävänä on ollut päivittää tiedot myyntijärjestelmään kevään 2011 kuluessa. Loppukäyttösegmenteiksi on määritelty seuraavat segmentit: maatalous- ja tuoretuotteet (agricultural produce & fresh food), elintarvikkeet (foodstuffs), elektroniikka (electronics), järeät pakkaukset (heavy-duty) ja muut (others). Loppukäyttösegmenttien määrittelyt ovat näin yhtenäiset sekundaarisen tutkimuksen kanssa.

Tätä tutkimusvaihetta voidaan kuvata seuraavasti:

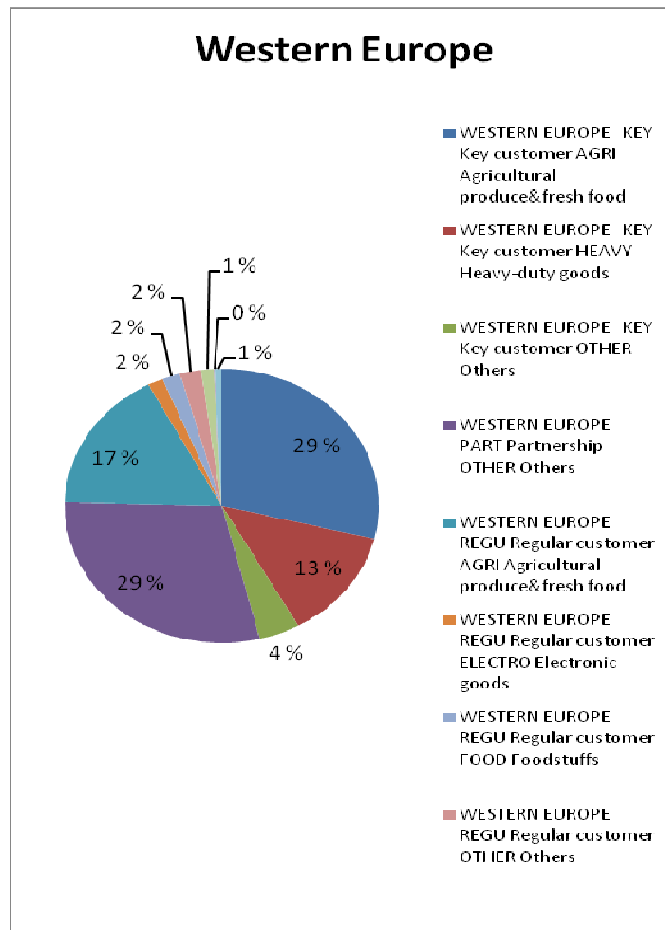


KUVIO 13. Asiakasroolien lisämäärittelyt myyntijärjestelmään.

Kuvion 13 mukaan myyntijärjestelmään on asiakkaille lisätty uudet asiakasstatukset ja loppukäyttösegmentit. Lisämäärittelyjen jälkeen myyntijärjestelmästä on ajettu raportit myyntimäärien, asiakasluokitusten ja loppukäyttösegmenttien sel-

vittämiseksi ja muokattu Excelissa piirakkakaavioiksi. Tavoitteena on saada selville millaisia asiakkaita kussakin loppukäyttösegmentissä esiintyy.

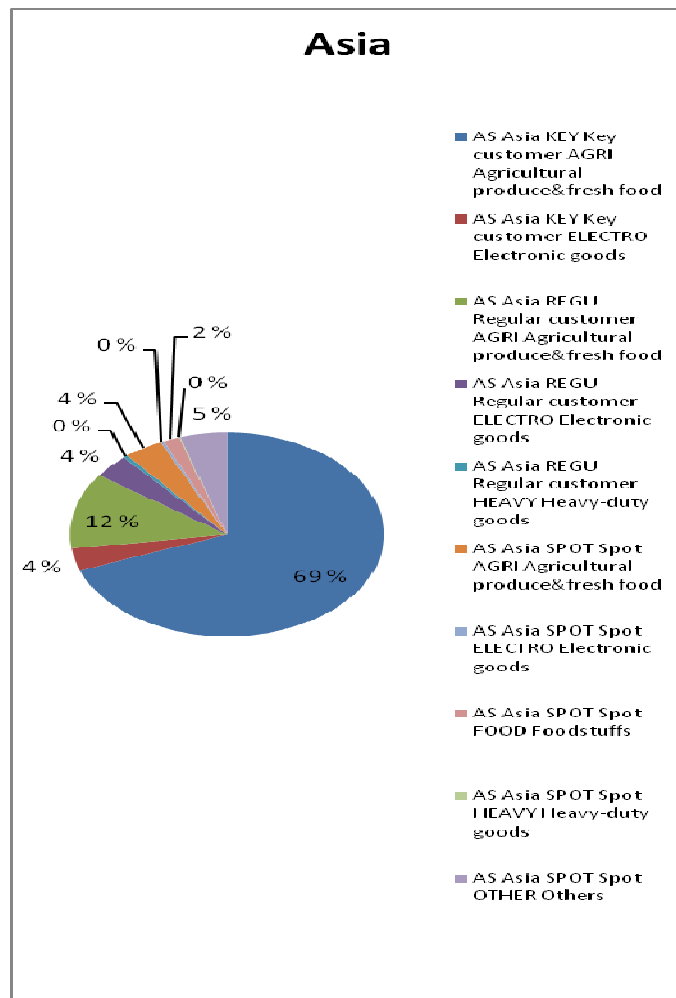
Seuraavaksi esitetään asiakasosuudet statuksittain ja loppukäyttösegmentteittäin. Alla olevan kuviossa on esitetty Länsi-Euroopan asiakkaat loppukäyttösegmentteittäin.



KUVIO 14. Länsi-Euroopan asiakasstatukset ja loppukäyttösegmentit.

Uuden loppukäyttösegmentoinnin avulla saadaan tärkeää tietoa asiakkaista. Kuvio 14 havaitaan, että 29 % Euroopan asiakkaista on partnership -asiakkaita loppukäyttösegmenttinä muut. Samansuuruinen osuus on avainasiakkaita loppukäyttönä maatalous- ja tuoretuotteet. Taulukosta voidaan todeta myös muiden asiakasstatuksien ja loppukäyttösegmenttien osuudet.

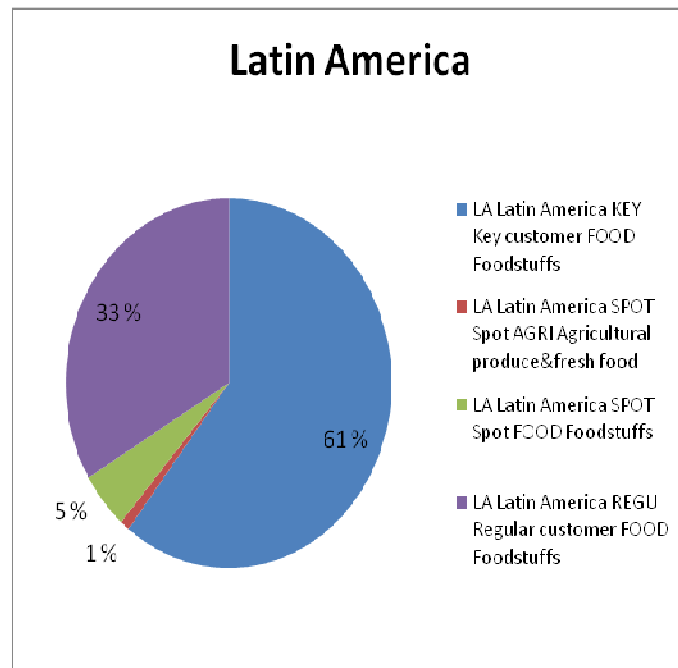
Seuraavaksi tarkastellaan Aasian alueen asiakasstatuksia ja loppukäyttösegmenttejä.



KUVIO 15. Aasian asiakasstatukset ja loppukäyttösegmentit

Kuvion 15 mukaan Aasiassa noin 70 % asiakkaista on avainasiakkaita, joiden loppukäyttösegmenttinä on maatalous- ja tuoretuotteet. Markkinalla on myös säännöllisesti ostavia asiakkaita samassa loppukäyttösegmentissä. Loput asiakkaista ovat joko säännöllisiä tai avainasiakkaita, joiden loppukäyttö kohdistuu joko elektroniikkaan tai järeisiin pakkauksiin. Markkinalla ei ole yhtään partnership- tai spot -asiakasta.

Kolmanneksi tutkitaan Latinalaisen Amerikan markkina-alueen asiakkaita ja loppukäyttösegmenttejä.



KUVIO 16. Latinalaisen Amerikan asiakasstatukset ja loppukäyttösegmentit

Kuviosta 16 voidaan havaita, että melkein 95 % markkina-alueen asiakkaista on avain- tai säännöllisesti ostavia asiakkaita, joiden loppukäyttösegmentti on elintarvikkeet.

Yhteenvedona yrityksen kolmen päämarkkina-alueen asiakkaista voidaan kahden eri raportin perusteella tehdä seuraavaa:

1. Länsi- Euroopan markkina-alueella yli 60 % asiakkaista on avainasiakkaita (key buyer), joiden asiakasluokka on A eli rullat ovat yli kaksimetrisiä ja tarvitsevat trimmiapua. 29 % asiakkaista on partnership –asiakkaita loppukäyttösegmenttinä muut. Samansuuruinen osuus on avainasiakkaita loppukäyttönä maatalous- ja tuoretuotteet.
2. Aasian asiakkaista 49 % on avainasiakkaita (key buyer) tyyppinä B eli rullat trimmaavat itsekseen. 70 % asiakkaista on avainasiakkaita, joiden lop-

pukäyttösegmenttinä on maatalous- ja tuoretuotteet. Markkinalla on myös säännöllisesti ostavia asiakkaita samassa loppukäyttösegmentissä.

3. Latinalaisessa Amerikassa suurin osa eli 62 % on säännöllisesti ostavia asiakkaita (regular buyer), joiden luokka on A eli trimmiapua tarvitsevia asiakkaita. 95 % markkina-alueen asiakkaista on avain- ja säännöllisesti ostavia asiakkaita, joiden loppukäyttösegmentti on elintarvikkeet.

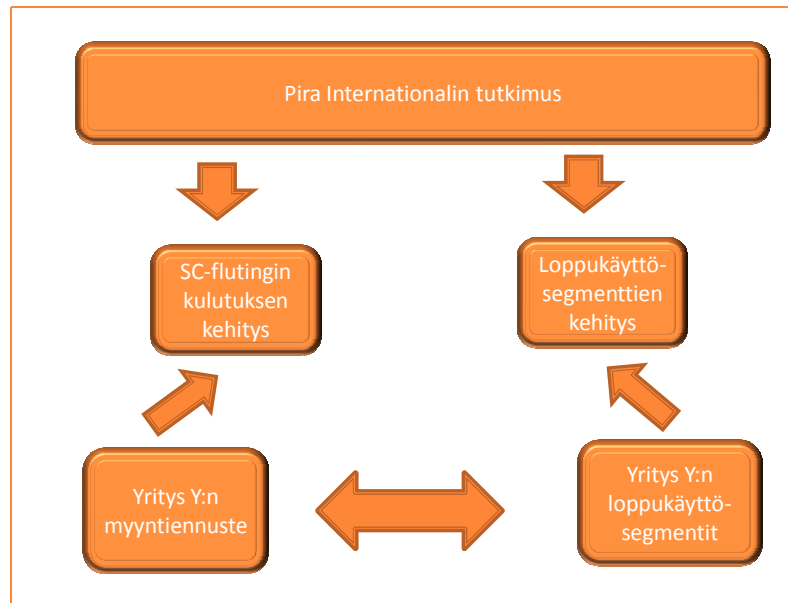
3.5 Tutkimuksen tulokset: sekundaarinen tutkimus

Sekundaarinen aineisto on muiden keräämää aineistoa. Yleensä se voi olla analysoimatonta materiaalia, jota tutkija työstää. (Hirsjärvi ym. 2004,175.)

Tässä opinnäytetyössä sekundaariaineistona käytetään Pira Business Intelligence Groupin (Pira) tekemää tutkimusta sc-flutingin kulutuksen kehityksestä sekä loppukäyttösegmenttien kehittymisestä valituilla markkina-alueilla vuoteen 2020 mennessä. Pira on markkinatutkimuksia sekä strategista neuvontaa pakkausteollisuudelle tarjoava kansainvälinen markkinatutkimuskonsultti. Tutkimus on case - yritys Y:n toimeksianto ja se on tehty vuonna 2009.

Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka hyvin yritys Y:n oma myyntiennuste vastaa konsultin tekemään tutkimukseen sc-flutingin kulutuksen kehittymisestä. Myyntiennusteita suunniteltaessa tulee ottaa huomioon markkinoiden ja kilpailijoiden kehitys. Edelleen tämän tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää kuinka hyvin Yritys Y:n tämänhetkiset loppukäyttösegmentit vastaavat Piran tutkimukseen niiden kasvun kehittymisestä.

Sekundaarisen tutkimuksen kulkua voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



KUVIO 17. Sekundaarinen tutkimus

Kuvion 17 mukaisesti ensimmäiseksi esitetään sc-flutingin kulutuksen kehitystä vuoteen 2020 mennessä tietyillä markkina-alueilla kahden eri ennusteen mukaan. Ennusteita verrataan yrityksen omaan myyntiennusteeseen. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen loppukäyttösegmenttien kehitysennusteet ja verrataan niitä yrityksen tähänhetkisiin loppukäyttösegmentteihin.

Tutkimusta varten Pira International on haastatellut loppukäyttäjiä maailmanlaajuisesti Länsi- ja Itä-Euroopassa, Aasiassa, Pohjois-Amerikassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Tutkimuksessa on haastateltu 118 loppukäyttäjää taulukon 2 mukaisesti.

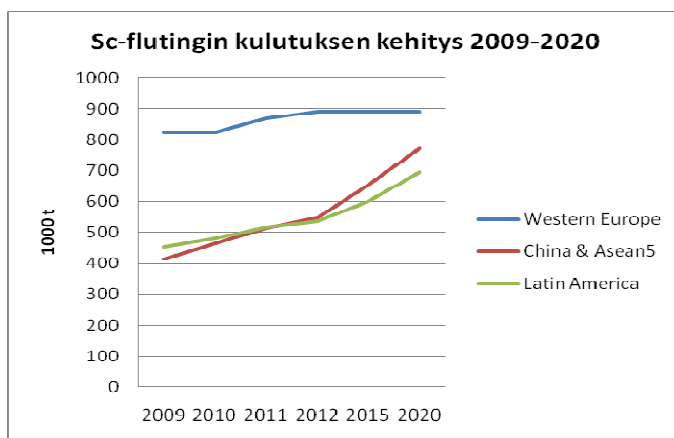
TAULUKKO 2. Pira Internationalin haastattelujen määrä

Alue	Haastattelujen määrä
Länsi-Eurooppa	48
Itä-Eurooppa	21
Aasia	20
Pohjois-Amerikka	10
Latinalainen Amerikka	19

Taulukosta 2 nähdään haastattelujen jakautuma alueittain. Opinnäytetyössä keskitytään tärkeimpiin valittuihin markkina-alueisiin, joita ovat Länsi-Eurooppa, Kiina ja Asean 5 -maat (Indonesia, Malesia, Filippiinit, Singapore ja Thaimaa) sekä Latinalainen Amerikka.

Aluksi tarkastellaan tutkimukseen valittujen markkina-alueiden sc-flutingin kuluksen kehitystä vuosina 2011, 2012, 2015 ja 2020. Tutkimuksesta on olemassa raakaa dataa, joka on Excelissä muutettu viivadiagrammiksi. Pira on esittänyt tutkimuksiaan skenaarioiden avulla. Skenaariolla tarkoitetaan loogisesti etenevää tapahtumasarjaa, jonka tarkoituksena on näyttää todennäköisen, tavoiteltavan tai uhkaavan tulevaisuudentilan kehittyminen askel askeleelta (Mannermaa 2003).

Alla olevassa kuviossa 18 on kolmen tähän tutkimukseen valitun markkina-alueen kehitystrendit.

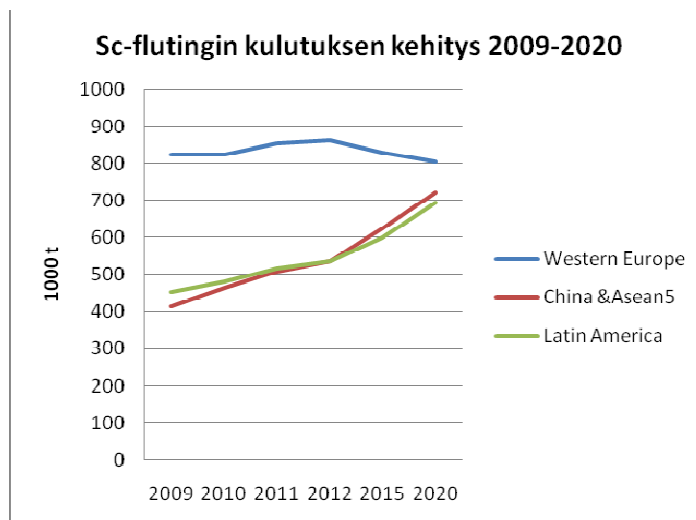


KUVIO 18. Sc-flutingin kulutuksen kehitys 2009-2020. Skenaario 1.

Kuviosta 18 voidaan päätellä, että skenaarion yksi mukaan Länsi-Euroopan kysyntä kasvaa hieman vuoteen 2012 asti, jonka jälkeen se pysyy ennallaan. Kiinan ja Asean 5 -maiden markkinat kasvavat voimakkaasti vuoteen 2012 asti, jonka jälkeen kasvu kiihtyy edelleen vuoteen 2020 mennessä. Latinalaisen Amerikan markkinan kasvu kohoaa myös vuodesta 2012 eteenpäin, mutta ei niin voimakkaasti kuin Kiinassa ja Asean 5 -maissa.

Pira on tehnyt kehityksestä kaksi eri skenaariota. Ensimmäisessä skenaariossa oletetaan kulutuksen jatkuvan kuten viimeisten vuosikymmenien aikana, mutta toisessa skenaariossa on otettu huomioon kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin kulutuksen vaikutus puolikemiallisen aallotuskartongin kulutukseen. Useat kilpailijat ovat esitelleet uuden tuotteensa, joka on valmistettu 100 % kierrätyskuidusta. Kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin tekniset ominaisuudet ovat lähellä puolikemiallista aallotuskartonkia, joten se kilpailee samoista markkinoista ja asiakkaista. Lisäksi kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin hinta on noin 100 €/ 1000 kg puolikemiallista aallotuskartonkia halvempi.

Alla olevan kuvion 19 mukaisesti puolikemiallisen aallotuskartongin kulutuksen lasku kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin eduksi tulee olemaan noin prosentin vuosivauhtia Länsi-Euroopassa ja Aasiassa

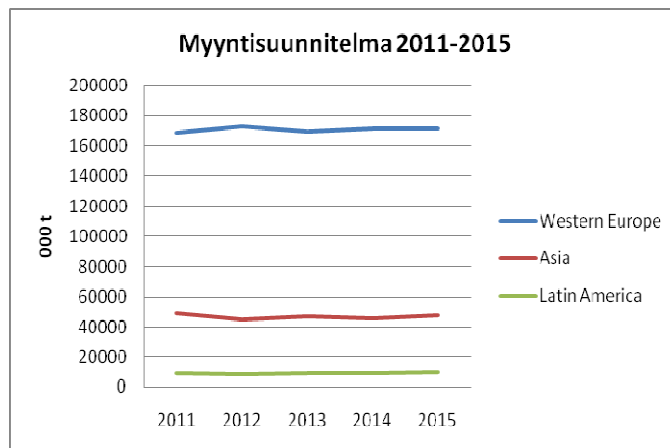


KUVIO 19. Sc-flutingin kulutuksen kehitys 2009-2020. Skenaario 2.

Kuten kuviosta 19 voidaan selvästi havaita, Länsi-Euroopassa kulutus tulee heikkenemään vuoden 2012 jälkeen. Kiinassa ja Asean 5 -maissa kasvu vuoden 2012 jälkeen on maltillisempaa ensimmäiseen skenaarioon verrattuna ja Latinalaisen Amerikan kulutukseen sillä ei ole vaikutusta, vaan kasvuennuste pysyy samalla tasolla kuin skenaariossa yksi.

Edellä olevia skenaarioita voidaan verrata myös yrityksen itse tekemiin myyntisuunnitelmiin vuosille 2011-2015. Myyntisuunnitelmaan vertaamisessa on tarkoituksena tutkia, kuinka hyvin yrityksen omat myyntiennusteet sc-flutingin kulutuksen kehityksestä vastaavat markkinatutkimuskonsultin tekemiä ennusteita. Yritys käyttää hyväkseen tietoja markkinoiden muutoksista ja kilpailijoiden toimista suunnitellessaan pitkän tähtäimen myyntisuunnitelmia. Tiedot näistä saadaan säännöllisesti konsernin sisäiseltä markkinatutkimuksia tekevältä osastolta sekä kunkin markkina-alueen myyntipäälliköiltä. Myyntisuunnitelmat luonnostellaan ensin Exceliin ja lopullinen myyntisuunnitelma tallennetaan maakohtaisesti myyntijärjestelmään yleensä syksyisin ja kerrallaan vuodeksi myyntipäälliköiden toimesta.

Ennustava myyntisuunnitelma valituille markkina-alueille vuosille 2011-2015 on alla olevan kuvion 20 mukainen.



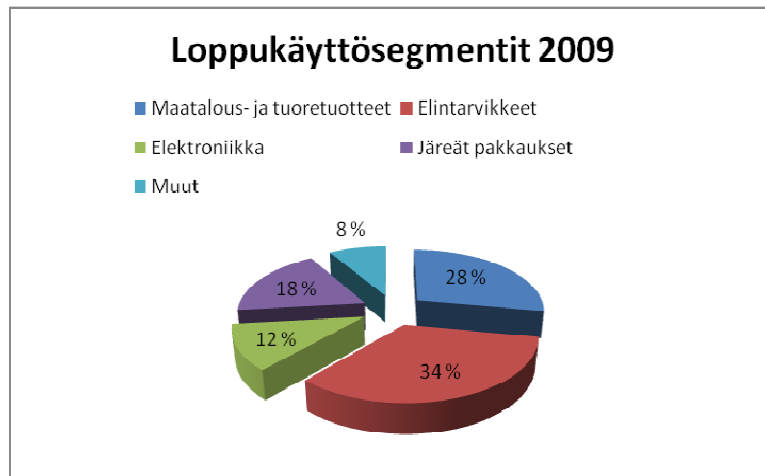
KUVIO 20. Myyntisuunnitelma 2011-2015

Aasian ennusteet sisältävät Kiinan ja Asean 5 -maat. Jos kuviota 20 verrataan sivuilla 48 ja 49 esitettyihin sc-flutingin kasvuennusteisiin, voidaan huomata, ettei myyntisuunnitelmassa ole havaittavissa tutkimuksessa esiin tulleita kasvuennusteita vaan myyntimääräennusteet ovat hyvin tasaiset vuoteen 2015 asti. Länsi-Euroopan osalta myyntimäärän pitäisi tulla kääntymään laskuun Aasian ja Latinlaisen Amerikan osalta jyrkkään nousuun vuoden 2012 jälkeen. Ongelmana vertailussa siis on se, että myyntiennuste ulottuu vain vuoteen 2015 asti, kun Piran tutkimuksessa seurataan sc-flutingin kulutuksen kehitystä vuoteen 2020 asti.

3.5.1 Sc-flutingin loppukäyttösegmentit

Piran tutkimuksen mukaan sc-flutingin suurimmat loppukäyttösegmentit vuonna 2009 olivat elintarvikkeet, järeät pakkauslaatikot, maataloustuotteet ja tuoretuotteet eli tuotteet, joissa sc-flutingin puhtaus on hyvin argumentoitavissa. (Pira 2010, 1.)

Seuraavassa kuviossa 21 on eri loppukäyttösegmenttien jakautuma vuonna 2009.



KUVIO 21. Eri loppukäyttösegmenttien jakautuma (Pira 2010)

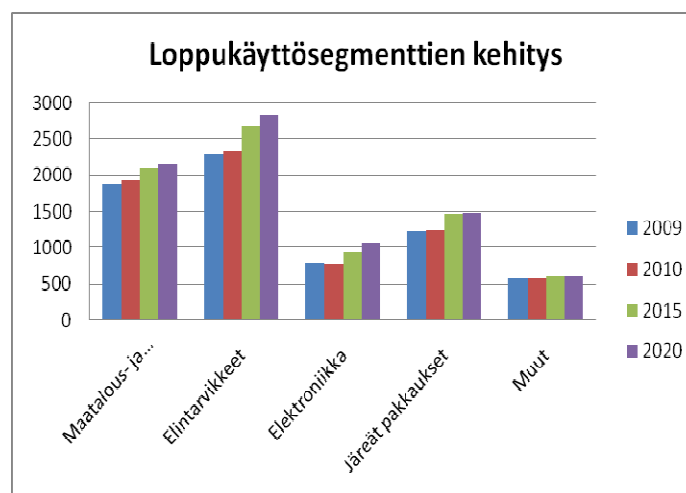
Kuvion 21 mukaisesti elintarvikkeiden osuus loppukäyttösegmentistä on reilu kolmannes, 34 %. Maataloustuotteet ja tuoretuotteet muodostavat vajaan kolmannuksen eli 28 % kokonaissegmentistä. Loppuosa segmenteistä jakaantuu järeiden pakkausten, joiden osuus on 18 %, elektroniikkatuotteiden, joiden osuus on 12 % ja muiden tuotteiden, joiden osuus on 8 %, kesken.

Kysyntä heikkeni vuoteen 2008 verrattuna yli 14 %. Syy kysynnän heikkenemiseen oli yleinen laskusuhdanne globaalissa kaupankäynnissä. Vaikka kysyntä säilyikin suhteellisen vakaana elintarvikepakkauksissa, laskusuhdanteella oli merkittävä vaikutus muihin harkinnanvaraisiin ostoihin, kuten esimerkiksi kulutuselektroniikkaan sekä muihin tuotteisiin (Pira 2010, 1.)

3.5.2 Sc-flutingin loppukäyttösegmenttien kehitys

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää myös loppukäyttösegmenttien kehitystä vuosina 2009-2020 kahden eri skenaarion avulla. Ensimmäisessä skenaariossa kasvu perustuu edellisten vuosikymmenien kasvutrendiin, toisessa skenaariossa otetaan huomioon kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin vaikutus kulutukseen. Tieto on toimitettu yrityksen käyttöön raakadatana Excelissä, jossa data on muokattu pylväsdigrammeiksi. Segmentit on jaettu viiteen tuotteen eri käyttötarkoitukseen; maatalous- ja tuoretuotteet, elintarvikkeet, elektroniikka, jääte pakkaukset ja muut tuotteet.

Ensimmäisen skenaarion mukaan loppukäyttösegmentit kasvavat vuoteen 2015 asti kaikkien segmenttien osalta. Alla olevasta kuvioista 22 nähdään kasvu segmentteittäin.

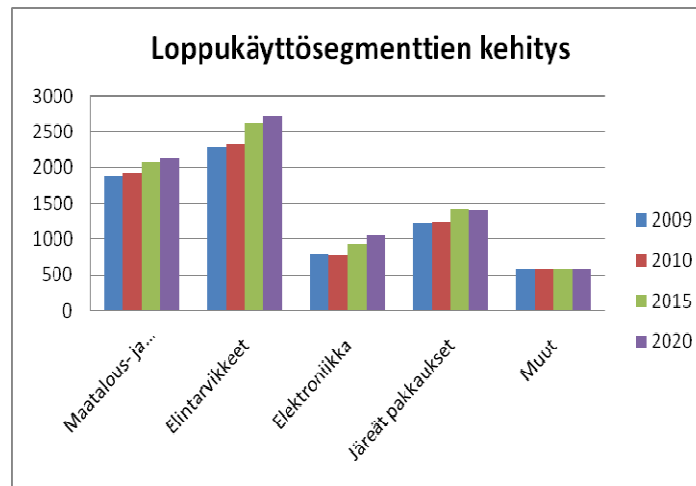


KUVIO 22. Loppukäyttösegmenttien kehitys. Skenaario 1

Kuviosta 22 voidaan havaita, että maatalous- ja tuoretuotteissa kasvu heikkenee merkittävästi vuoden 2015 jälkeen. Elintarvikkeiden, elektroniikan ja järeiden pakkausten kasvu on suurinta vuoteen 2015 asti, jonka jälkeen kasvu tasoittuu. Elektroniikan ja järeiden pakkausten osalta kasvu johtuu osin siitä, että pakkauksissa käytetään puolikemiallista aallotuskartonkia sen kestävyys vuoksi. Tuote sietää hyvin pitkiä kuljetusmatkoja ja suuria lämpötilanvaihteluita. Elintarvikepakkausten kasvun oletetaan selittyvän sillä, että kuluttajat siirtyvät tuoretuotteista

prosessoituun ruokaan. Vuoteen 2020 mennessä kasvu on enää vain vähäistä segmenteissä järeät pakkaukset ja muut.

Toisen skenaarion ja alla olevan kuvion mukaan kierrätyskuitupohjaisen aallotuskartongin kulutuksen kasvu ja vaikutus sc-flutingiin näkyy myös loppukäyttösegmenttien kasvun kehityksessä.



KUVIO 23. Loppukäyttösegmenttien kehitys. Skenaario 2

Kuvion 23 mukaan toisessa skenaariossa kasvu vuodesta 2015 alkaa jo hidastua hieman maatalous- ja tuoretuotteissa, elintarvikkeissa, elektroniikassa ja järeissä pakkauksissa eikä kasva niin nopeasti kuin skenaariossa yksi. Loppukäyttösegmentissä muut kasvu näyttää pysyvän ennallaan.

3.6 Johtopäätökset

Tutkimusta tehdessäni ja aineistoa kerätessäni huomasin, että yritys pystyy käyttämään olemassa olevaa tietoa asiakkaistaan hyödyllisesti ja tehokkaasti. Yrityksellä on hyvä asiakastuntemus ja asiakkuudenhallinta. Hyvä asiakastuntemus perustuu pitkiin asiakassuhteisiin. Opinnäytetyön tutkimuksen onnistumisen kannalta järjestelmään luodut asiakkaiden lisätatukset edesauttavat asiakkuudenhallintaa vielä paremmin. Nyt järjestelmästä saadaan entistä luotettavampia ja tarkempia asiakasraportteja asiakasluokittain ja loppukäyttösegmentteittäin.

Yritys on segmentoinut asiakkaat kolmen eri näkökulman perusteella. Tuotannollinen kannattavuusvaade, joka perustuu tässä tutkimuksessa rullaleveystietoon, on tehty yksityiskohtaisesti ja asiakastasolla, mutta strategisesti asiakkaat oli lisätty-pitettävä tarkemmin. Tämä avulla saatiin selville, että yrityksen strateginen kannattavuus perustuu siihen, että se on vahva Skandinaviassa, jossa on paljon omaa jatkojalostusta ja partnership -asiakkuuksia. Vaikka suurin osa, 60 % asiakkaiden rullaleveyksistä, on trimmiapua tarvitsevaa, yritys pystyy hyödyntämään Aasiassa olevia asiakkaita tämän trimmiongelman poistamiseen, koska Aasiassa olevat asiakkaat antavat trimmiapua. Segmentoinnin suurin puute oli, että loppukäyttösegmenttejä asiakkaittain ei ollut myyntijärjestelmässä, mutta tämän tutkimuksen edesauttamiseksi ne luotiin sinne. Asiakkaiden loppukäyttösegmenttien luominen järjestelmään mahdollistaa nyt koko asiakassegmenttien hallinnan vielä paremmin. Kun yritys pystyy paremman ja tehokkaamman segmentoinnin avulla tunnistamaan asiakkaansa tarkemmin, se pystyy myös palvelemaan niitä varmemmin. Samalla parannetaan asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä varmana ja luotettavana toimittajana. Tämä lisää tyytyväisyyttä asiakkaissa ja samalla myös suosittelijoiden määrää. Yrityksellä on käytössä Net Promoter Score -ohjelma, joka tukee oikeiden segmenttien valintaa ja strategista päätöksentekoa.

Yritys tekee kauppaa isojen osto-organisaatioiden kanssa erityisesti Länsi-Euroopassa ja suuntaus organisationaaliseen ostamiseen on toimialalle tyypillistä. Yritykset kasvavat ja ostot keskitetään ammattioistajille, joiden tähtäimenä on mahdollisimman tehokas osto. Tutkimuksen perusteella yrityksellä on monia partnership- ja avainasiakkaita, joiden kanssa on jo rakennettu integroitunutta ostoprosessitoimintaa. Yrityksen etuna on, että osana isoa konsernia se pystyy toteuttamaan asiakkaiden vaatimuksia ostotilanteiden automatisointiin. Muualla markkinoilla, kuten kasvavilla markkinoilla Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa, ostotilanteet ovat perinteisesti eri ostoprosessissa mukana olevien osallistujien vakuuttamista. Myös näillä markkinoilla yrityksellä on pitkät asiakassuhteet ja säännöllisesti ostavia asiakkaita, joten ostopäätökseen vaikuttaminen yritykselle myönteisellä tavalla on helpompaa. Toisaalta yrityksen tulisi myös tutkia entistä tarkemmin syitä, jotka eivät johda ostoon tai syitä, miksi asiakas vaihtaa ostonsa toiselle toimittajalle.

Opinnäytetyön yksi tärkeimmistä tehtävistä oli selvittää, kuinka hyvin loppukäyttösegmenttien kehitys vastaa nykyistä loppukäyttösegmentointia. Tutkimuksen mukaan maatalous- ja tuoretuotteiden kasvun kehitys seuraavan vuosikymmenen aikana tulee olemaan kahden eri skenaarion mukaan hyvin pientä. Länsi-Euroopassa oli tutkimuksen mukaan 46 % asiakkaista samassa loppukäyttösegmentissä, Aasiassa osuus oli 85 %. Tämän vuoksi Länsi-Euroopassa ja Aasian markkinoilla on harkittava myynnin keskittämistä osittain toiseen loppukäyttösegmenttiin. Latinalaisessa Amerikassa maatalous- ja tuoretuotteiden osuus asiakkaiden keskuudessa oli vain yksi prosentti.

Elintarvikkeiden ja elektroniikan osuuksien kasvu on suurinta molemmissa skenarioissa. Syynä elintarvikesegmentin kasvuun nähdään ruuan prosessoitumisesta eli siirtymisessä tuoretuotteista pakasteisiin jne. Elektroniikkapakkaukset vaativat vahvaa pakkaamista, johon sc-flutingin ominaisuudet ovat hyvin argumentoitavissa. Länsi-Euroopassa elintarvikkeiden osuus loppukäytöstä oli vain parin prosentin luokkaa, elektroniikan osuus saman verran. Aasiassa elintarvikkeiden osuus oli vain kaksi prosenttia koko loppukäyttösegmentistä ja elektroniikan osuus kahdeksan prosenttia. Molemmilla markkina-alueilla näiden loppukäyttösegmenttien asiakkuuksia pitäisi lisätä. Latinalaisessa Amerikassa elintarvikkeiden osuus loppukäyttösegmenttinä oli 99 %.

Järeiden pakkausten ja muiden osuus loppukäyttösegmenteistä Länsi-Euroopassa oli sama kuin maatalous- ja tuoretuotteissa, eli 46 %. Suurimpana loppukäyttösegmenttinä oli muut, joka selittyy konsernin sisäisellä asiakkuudella. Aasiassa näiden segmenttien osuus oli vain reilut viisi prosenttia. Latinalaisessa Amerikassa ei ollut asiakkaita tässä loppukäyttösegmentissä.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää puolikemiallisen aallotuskartongin kysynnän kehittymistä seuraavan vuosikymmenen kuluessa tietyillä valituilla markkina-alueilla ja loppukäyttökohteittain.

Yrityksen strategiset haasteet tulevaisuudessa liittyvät toimintaympäristön muutoksiin; markkinat muuttuvat, kilpailu toimittajien välillä kiristyy, substituuttien uhka kasvaa ja asiakkaiden vaatimukset lisääntyvät. Jos yritys ei ole valmis näihin haasteisiin, sen tulevaisuus ei ole kovin pitkälle turvattu. Onneksi yrityksellä on useita keinoja selvittää tulevaisuuden ennusteita muuttuvassa toimintaympäristössä ja samalla myös keinoja, joilla se pystyy vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin tarpeeksi nopeasti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeimmät asiakas- ja loppukäyttösegmentit. Lisäksi opinnäytteessä selvitettiin, tukevatko yrityksen tämänhetkiset segmentoinnit tutkimuksessa esille tulleita segmenttejä ja miten näitä segmenttejä voitaisiin johtaa ja kehittää.

Vastauksia tutkimusongelmiin haettiin aluksi teoreettisista lähteistä, jotka koostuivat pääasiassa asiakkuudenhallinnasta ja segmentoinnista. Hyvä asiakkuudenhallinta edellyttää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tunnistamista. Asiakkuuksien segmentointia pitäisi pystyä tekemään sekä taloudellisesti että markkinakohtaisesti. Taloudellista segmentointia tehtäessä yrityksen pitää pystyä määrittelemään asiakkuuksien nykyinen kannattavuus ja siihen liittyvä informaatio.

Koska tämän opinnäytetyön tuote on tuotantohyödyke, ostajat yleensä ovat isoja osto-organisaatioita, joiden tehtävänä on suorittaa mahdollisimman tehokas osto. Organisaationaalisen ostamisen ja ammattiostajien käyttäytymisen tunteminen on perusta pitkille, uskollisille ja kannattaville asiakassuhteille. Markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemus on yritykselle elinehto, jotta se pystyisi erottumaan asiakkaille ainutlaatuiseksi vaihtoehdoksi. Aineisto teoriaosuuteen kerättiin pääosin kirjallisuudesta ja Internet -lähteistä.

Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteltiin aaltopahviteollisuutta, sen rakennetta ja ominaisuuksia. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää tietää, millaisesta tuotantohyödykkeestä on kyse ja mitkä ovat sen vakavimmat korvaajat eli substituuatit. Lisäksi maailmanlaajuisen tuotannon ja markkinan ymmärtäminen edesauttoi tutkimuksen tekemistä. Tässä vaiheessa hyödynnettiin myös yrityksen johtohenkilön avointa haastattelua. Skandinaavisten kilpailijoiden kartoittamisen tarkoituksena oli osoittaa, kuinka monta toimittajaa kilpailee samoista asiakkaista ja markkinoista. Lisäksi empiriaosuudessa esiteltiin opinnäytetyön case -yritys. Asiakassegmentointi on esitetty yrityksen laatuajrjestelmäkuvauksen mukaisesti. Tämän jälkeen asiakasluokat ja -tyypit ja niiden osuudet markkinasta on havainnollistettu myyntijärjestelmästä ajettulla raportilla valituilla markkina-alueilla Länsi-Euroopassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa.

Primaarisessa tutkimuksessa yrityksen myyntijärjestelmään luotiin asiakkaille lisäluokitukset statuksen ja loppukäyttösegmenttien mukaan, jotta saataisiin selville tutkittavilla markkinoilla olevien asiakkaiden strateginen merkitys ja loppukäyttökohteet. Tämän avulla pystyttiin vertaamaan omia loppukäyttösegmenttejä ja niiden osuuksia sekundaarisessa tutkimuksessa esitettyihin segmentteihin.

Primaarisen tutkimuksen mukaan yritys on vahvasti mukana maatalous- ja tuoretuotesegmentillä. Tämän segmentin osuus ei kuitenkaan sekundaarisen tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tule kasvamaan, joten yrityksen kannattaa harkita panostusta myös muihin loppukäyttösegmentteihin erityisesti Länsi-Euroopassa ja Aasiassa. Tämä voi olla vaikeaa, koska substituuatit on saanut jalansijaa molemmilla markkinoilla. Latinalainen Amerikka on nähtävä potentiaalisena markkina-alueena, mutta voimavarojen keskittäminen sinne ei ole välttämättä järkevää maantieteellisistä syistä.

Elintarvikkeiden ja elektroniikan osuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa eniten, joten näihin segmentteihin panostamista Länsi-Euroopassa ja Aasiassa kannattaa harkita. Länsi-Euroopassa elintarvikkeiden kuljetusmatkat ovat suhteellisen lyhyitä, joten substituuatin käyttö siellä on hyvin argumentoitavissa. Elektroniikassa scfluting kilpailee vielä vahvasti laatuominaisuuksiensa ansiosta. Tätä seikkaa kannattaa hyödyntää tuotteen markkinoinnissa.

Kannattava segmentointi on monen eri osa-alueen taitavaa yhteensovittamista. Jatkuvalla segmenttien analysoimisella sekä sisäisesti että ulkoisesti yritys voi johtaa ja kehittää segmenttejään haluttuun suuntaan.

Vaikka tämän tutkimus oli laajuudeltaan melko suppea, siinä saatiin suhteellisen hyödyllinen vastaus opinnäytetyön alussa esitettyihin kysymyksiin sc-flutingin loppukäyttösegmenttien kehittymisestä ja segmenttien johtamisesta ja kehittämisestä.

Jatkokehittämisehdotuksena on, että myyntijärjestelmää kehitetään raportoinnin osalta vielä niin, että primaarisessa tutkimuksessa esitetyt kaksi erillistä raporttia asiakasluokista, asiakasstatuksista ja loppukäyttösegmenteistä voitaisiin yhdistää yhdeksi raportiksi. Sen avulla olisi helpompaa ja tehokkaampaa tutkia eri markkina-alueiden ja segmenttien osuuksia. Tutkimuksen aikana se ei ollut mahdollista.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2005. Marketing. An Introduction. 7/e painos. New Jersey: Prentice Hall.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Dibb, S. & Simkin, L. 2008. Market Segmentation Success. Make it happen! New York: HaworthPress.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook. A Business guide to customer relationship management. Boston: Addison-Wesley.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Konserni X:n vuosikertomus 2010.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Helsinki: Rastor.

Laakso, O. & Rintamäki, T. 2003. Aaltopahvin valmistus ja jalostus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Pira International. 2010. Global Markets for Semi-Chemical fluting.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Porter, M.E. 1996. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Capella Finland Oy.

Rope, T. 1998. Business-to-business -markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Solomon, M. R. 2002. Consumer Behaviour. buying, having and being. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Stora Enso 2010.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vitale, R. & Giglierano, J. 2002. Business to Business Marketing. Analysis and

Practice in a Dynamic Environment. Mason, Ohio:South-Western.

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Yritys Y:n laatujärjestelmä 2010. .

Yritys Y:n ympäristöselonteko 2006.

Elektroniset lähteet

Fefco. 2011. [viitattu 13.7.2011]. Saatavissa:
<http://www.fefco.org/publications/statistics.html>

Isokangas, J. 2003. Strategisen kilpailuedun saavuttaminen. [viitattu 21.9.2011].
 Saatavissa: <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonen/VirtAMK/johdanto3.html>

Kauppalehti. 2011. [viitattu 8.10.]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/sivustohaku/uutiset?query=stora+enson+puolan+investointi&rows=25&start=0&sort=published+desc>

Konserni X:n sisäinen lähde, julkaisematon aineisto. 2011.[viitattu 13.8.2011].

Lojaali Interactive. 2011. [viitattu 29.8.2011]. Saatavissa:
<http://blogi.lojaali.com/2010/06/04/nps-lojaliteettiohjelma/>

Mannermaa, M. 2003. Skenaariotyöskentely. [viitattu 12.10.2011]. Saatavissa:
mannermaa.onet.tehonetti.fi/.../Skenaariotyoskentely.doc

Metsäteollisuuden tietopalvelu. 2011 a. [viitattu 1.6.2011]. Saatavissa:
<http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/kierratyskuitu/Sivut/default.aspx>

Metsäteollisuuden tietopalvelu. 2011 b. [viitattu 1.6.2011]. Saatavissa:
<http://www.metsateollisuus.fi/tietopalvelu/sivut/teema.aspx?ThemeId=e42763a>

6-0eb0-4d86-a28a-3c252970b1de

Net Promoter. 2011. [viitattu 29.8.2011]. Saatavissa:

<http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp>

Paavola H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. [viitattu 26.8.2011].

Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=10848>

Pöyry Suomi. 2011.[viitattu 29.8.2011]. Saatavissa:

http://www.poyry.fi/Toimialat_ja_palvelut/Sellu_ja_paperiteollisuus.html

Segmento Oy. 2011.[viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:

<http://www.segmento.fi/?tag=NPS>

Suomen Aaltopahviiyhdistys. 2009. Tietoa aaltopahvista ja aaltopahvipakkauksista. [viitattu 3.6.2011]. Saatavissa:

http://www.aaltopahvi.fi/publications/14_1266995384.pdf

Suomen Aaltopahviiyhdistys. 2011. [viitattu 4.7.2011]. Saatavissa:

<http://www.aaltopahvi.fi/index.php?documentid=3>

Wyner G. 2002. Segmentation Architecture. [viitattu 29.3.2011]. Saatavissa:

<http://proquest.umi.com/aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=0&did=111669548&Src>
hMo-

de=1&sid=13&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD
&TS=1301823861&clientId=52833&cfc=1

Muut lähteet:

Avoin haastattelu 17.9.2011. Yritys Y:n myynti- ja markkinointijohtaja.

LIITTEET

Liite 1 Markkina-alueet